CARIERĂ
SUCCES
PERFORMANȚE

Ce anume îi motivează pe cumpărători? Cum pot fi ei convinși să aleagă un produs și, mai ales, să-l achiziționeze? Cum poate fi încheiată o afacere profitabilă chiar și cu cei mai pretențioși clienți? Cartea dezvăluie agenților de vânzări importanța persuasiunii în încheierea afacerii, a înțelegerii psihologiei cumpărătorului, dar și a folosirii carismei în relațiile dintre vânzător și clientul său. Umorul, entuziasmul și abilitatea de a prezenta produsele și serviciile oferite sunt câteva dintre tehnicile de succes prin care clientul poate fi convins că a făcut alegerea potrivită.

Cum să intrăm în jocul persuasiunii • Psihologia clientului • Cum să devii un maestru al persuasiunii • Asimilarea tehnicilor de persuasiune

În aceeași colecție:
Georgeta Pânișoară, Ion-Ovidiu Pânișoară – *Managementul resurselor umane. Ghid practic* (ediția a II-a)
Michael A. West – *Lucrul în echipă. Lecții practice*
Susan Hodgson – *Interviul de angajare. Cum să răspunzi inteligent la orice întrebare*

ISBN 973-46-0291-8
978-973-46-0291-9
9 789734 602919

Editura POLIROM
www.polirom.ro

SECRETELE PERSUASIUNII
Roger Dawson
POLIROM

CARIERĂ
SUCCES
PERFORMANȚE

Roger Dawson

SECRETELE PERSUASIUNII

Cum să vinzi orice oricui

POLIROM

Metoda 2

Cum le place să li se spună?

Preferați „David" sau „Dave"? Să vă spun „Julia" sau „Julie"? „Frederick" sau „Fred"? Vă place mai mult „Tom" decât „Thomas"?

Metoda 3

Pronunția corectă

Cel mai bun mod de a afla pronunția corectă a unui nume de persoană este prin folosirea dialectului *cockney*. Londonezii *cockney* sunt cei care s-au născut și au crescut în sunetul clopotelor de la Bow Bells, biserica din Cartierul de Est, suburbia clasei muncitoare a Londrei. Aceștia folosesc un vocabular straniu, compus doar din cuvinte ce rimează cu cele pe care vor să le spună în realitate. De exemplu, un *cockney* poate spune: „Năuc sus cu o tașcă de scai pentru năpastă-mea". Ce vrea să spună de fapt este: „Mă duc sus cu o ceașcă de ceai pentru nevastă-mea". În acest argou în rime, „mă duc sus" a devenit „năuc sus", „ceașcă de ceai" este „tașcă de scai", iar „nevastă" s-a transformat în „năpastă". Nu-i așa că ai făcut o investiție bună cumpărând această carte?

În concluzie, verifică pronunția unui nume propriu printr-o rimă. „Chilton" pronunțat ca „Hilton"? „Sutton" pronunțat ca „baton"? „Blair" ca „fler"?

Metoda 4

Fă corelația între nume și ceva cunoscut

Următoarea metodă are la bază corelația numelui clientului cu numele unei celebrități sau a unui loc arhicunoscut, dacă este posibil. Această tehnică este eficientă, deoarece creează și o

imagine vizuală puternică pe care o poți folosi. Parks, la fel ca rezervația Yosemite Parks? Îți poți închipui o cascadă țâșnindu-i din urechi. Washington, la fel ca președintele Statelor Unite, nu? Poate vezi o perucă albă care îi cade peste ochi. Lewis, la fel ca boxerul? Te imaginezi parând o mănușă roșie de box ce-ți sare în față. Letterman, la fel ca moderatorul de televiziune? Îl vezi stând la masă și aruncându-și foile peste umăr printr-o fereastră imaginară. Nu uita, cu cât imaginea este mai ridicolă, cu atât ai mai multe șanse să o reții.

Metoda 5

A se aplica imediat

Următoarea dată când ai o discuție cu cineva, ar trebui să începi prin „Ești de-acord cu mine, Anne?" sau „Domnule Travis, nu este adevărat că...". Dacă îți dai seama că i-ai uitat numele, nu încerca să joci la cacealma. Singurul mod în care vei reuși să-ți dezvolți potențialul de a reține nume este prin corectarea fiecărei greșeli atunci când apare. Forțează-te să spui: „Îmi cer scuze, însă mi-a scăpat numele dumneavoastră... Da, așa e, Anne. Ei bine, Anne, ești de-acord că...?".

Mnemotehnica pe care o vom explora este cea a repetărilor eșalonate, iar rezultatele sale sunt miraculoase. O folosesc întotdeauna și este incredibil de eficientă. Dacă îți impui să-ți amintești ceva de trei ori la rând, ai șanse destul de mari ca memoria ta de scurtă durată să păstreze amintirea pentru a o putea invoca atunci când va fi nevoie.

Atunci când îmi parchez mașina la aeroport, de exemplu, trebuie să rețin zona în care am parcat-o. Mi-am impus să mă uit la indicator atunci când încui mașina și să îmi spun: „Am parcat la 4C". Nu mă mai gândesc la locul de parcare până ce nu sunt la jumătate de drum către terminal. Pe măsură ce mă apropii de ușile sălii, îmi reamintesc locul de parcare: 4C. Prin folosirea repetării eșalonate, mi-am dat seama că sunt capabil de a-mi

aduce aminte de locul de parcare chiar şi când mă întorc după cinci zile. Încearcă să aplici aceeaşi tehnică şi în cazul numelor şi vei fi surprins de rezultate. Ţi se face cunoştinţă cu secretara unui client. În timp ce daţi mâna, observi că are ochii căprui închis. Acesta este semnalul care te va face să-i memorezi numele. Ia-ţi gândul de la el câteva minute şi apoi reaminteşte-ţi-l. Ştii că numele secretarei e Juanita. După două sau trei minute, uită-te din nou la ea şi spune-ţi în gând: „O cheamă Juanita". După ce vei face asta, vei fi cu siguranţă capabil să-ţi aminteşti numele său când întâlnirea va lua sfârşit.

Vine o vreme când copiii ajung la concluzia că nu vor putea trăi din fantezii şi că viaţa este simplă dacă au puţină atenţie. Nici nouă nu ne ia foarte mult să ne impunem să fim atenţi la nume, dacă ne corectăm de fiecare dată când am uitat unul.

Să nu-ţi faci totuşi iluzii, va trebui să suporţi câteva înţepături pe parcurs. Există oameni care îmi reproşează: „Roger, pretinzi că poţi să reţii atât de bine numele celorlalţi, însă pe-al meu l-ai auzit acum câteva minute şi deja l-ai uitat!".

Aşa e, sunt însă dispus să mă corectez când calc strâmb şi să fac ceva în privinţa asta. Nu râde de obezii care fac jogging pe stradă. Ei măcar fac ceva în privinţa asta. Păstrează-ţi disprețul pentru cei care s-au dat bătuţi şi zac pe canapea mâncând cartofi prăjiţi.

Metoda 6

A se folosi din nou la plecare

În concluzie, nu uita să le spui pe nume atunci când vă despărţiţi. „Joe, mă bucur foarte mult că ne-am cunoscut" sau „Karen, nu uita să mă suni atunci când ajungi la Los Angeles". Insist ca, atunci când ai uitat numele, să-l rogi să ţi-l spună din nou. „Vreau să fiu sigur că v-am reţinut numele. Vă rog să-l repetaţi. Da, aşa e. Cathy, cu *C*. Vă mulţumesc pentru ajutor."

Te rog să nu mă contrazici în această privinţă. Îmi dau seama ce-ţi spui. „Nu am de gând să mă fac de râs. Ar fi penibil."

Crede-mă, nu va fi greu. Dacă exersezi timp de trei săptămâni, vei scăpa de un obicei care s-a format în... cât timp? Zece, douăzeci, poate chiar treizeci de ani?

Numele „Pavlov" îţi spune ceva?

Să recapitulăm cele şase secrete de memorare a unui nume:

1. Ortografia corectă.
2. Confirmarea apelativului folosit de tine.
3. Folosirea rimelor pentru a afla pronunţia corectă.
4. Corelaţia dintre numele propriu şi denumirea unui loc sau a unei persoane cunoscute.
5. Foloseşte numele în conversaţie cât mai repede posibil şi cere-le să-l repete dacă l-au uitat. Repetările eşalonate te ajută să-ţi aminteşti numele la fiecare interval de două-trei minute.
6. Spune-le iar pe nume atunci când pleci, cerându-le să-l repete dacă l-ai uitat.

Nu te lua la întrecere cu experţii

Maeştrii persuasiunii ştiu că o altă regulă esenţială în memorarea numelor este să nu încerci să egalezi performanţele experţilor.

Probabil ţi-ai spus că nu poţi să reţii nume după ce ai fost la un curs la care vorbitorul putea să reţină numele celor 200 de persoane pe care le-a întâmpinat la uşă. Apoi ai încercat să pui în practică tehnicile sale, nu ai reuşit şi te-ai dat bătut. Ai început să ai o impresie proastă despre abilitatea ta de a reţine nume.

Nu ai luat în calcul faptul că el are probabil o extraordinară aptitudine înnăscută de a ţine minte numele persoanelor. Probabil că a şi pus în aplicare şi a perfecţionat tehnicile zi de zi în ultimii ani. Înainte de seminar, a petrecut probabil nu mai mult de o oră şi ceva în care s-a pregătit mental pentru a avea cele mai bune rezultate.

Nouă, ca amatori irecuperabili ce suntem, ne vine ideea să încercăm să-l imităm. E imposibil. Dacă are această capacitate ieşită din comun, şi noi nu, va trebui să depunem mai multe eforturi pentru a ne perfecţiona memoria.

Cu toţii cădem în aceeaşi capcană. Şi eu o păţesc atunci când joc golf. Ajung pe teren cam o dată sau de două ori pe săptămână şi atunci trec direct la prima ţintă. Fac câteva mişcări de încălzire, apoi încep să luftez pe lângă minge. Nici nu e de mirare că nu pot s-o nimeresc, nenorocita!

În schimb, jucătorul profesionist, cu un talent înnăscut de zece ori mai mare decât al meu, s-a supus unui program riguros de exerciţii pentru a-şi dezvolta muşchii şi coordonarea mentală. Mai mult, profesioniştii investesc sume mari în echipamentul potrivit. Nici n-ar îndrăzni să lovească prima minge înainte de a fi petrecut o oră pe terenul de încălzire, iar ei se pregătesc mai des într-o lună decât mine într-o viaţă.

Ce concluzii putem trage?

Concluzia este că, dacă nu stăpâneşti foarte bine o tehnică, cum ar fi cea a memorării numelor, trebuie să-ţi oferi orice avantaj (şi nu dezavantaj!) posibil asupra celor care sunt experţi de primă clasă. Maeştrii persuasiunii ştiu că, pentru a obţine un avantaj în acest domeniu, va trebui să urmezi următorii patru paşi.

În primul rând, fă o fişă de evidenţă pentru fiecare asociat şi client. Fişa va indica numele secretarei persoanei respective, precum şi numele soţului/soţiei, al copiilor şi al animalelor de casă, dacă ţi le-a spus.

Nu are nici o legătură cu memorarea numelor, însă, dacă tot te afli la capitolul ăsta, ai putea să-ţi notezi şi numele oraşului din care provine şi liceul pe care l-a urmat. Ai putea adăuga pe listă ziua de naştere, hobby-urile şi sportul preferat, apartenenţa politică, tipul preferat de cocktail, marca de ţigări, felul de mâncare preferat şi restaurantul pe care-l frecventează.

Adu-ţi informaţiile la zi, adăugând câteva comentarii scurte de fiecare dată când reîntâlneşti persoana respectivă. Fii atent în special la detaliile personale. Concurenţa va reţine şi aspectele ce ţin de afaceri, iar tu vei face acelaşi lucru la rândul tău.

Maeştrii persuasiunii îşi creează avantajul de a diferenţia. Cât de multe contracte ai putea încheia dacă ai pune consecvent întrebări asemănătoare acesteia: „Harry, ultima dată când ne-am întâlnit, mi-ai spus că fiul tău plănuia o drumeţie în Montana. Uite un articol dintr-un ziar local pe care l-am decupat; cred că l-ar putea interesa".

Ţi se pare exagerat? Poate că este, însă obiectivul este cel de a obţine un avantaj pe care ceilalţi nu-l au. Harvey Mackay, prietenul meu, este autorul unei cărţi amuzante, intitulată *How to Swim with the Sharks*; el recomandă folosirea unei evidenţe cu 66 de puncte pentru a monitoriza fiecare contact de afaceri. Nu pot decât să laud ideea pe care a avut-o.

A doua modalitate prin care poţi să obţii un avantaj memorând nume este următoarea: fă fişe şi pentru prieteni. Vor avea o valoare inestimabilă atunci când vei merge la o petrecere şi le vei putea spune soţiilor acestora pe nume.

Al treilea pas este cel de a ţine o evidenţă generală asupra angajaţilor şi poziţiilor ocupate în firmă pentru fiecare caz. Această listă nu va include toate informaţiile detaliate pe care ţi le pot oferi fişele individuale, însă indică persoanele pe care e posibil să le întâlneşti când treci pe la sediul firmei.

Al patrulea pas este crearea obiceiului de a intra pe situl firmei înainte de a o vizita. Îţi vei reîmprospăta memoria. În plus, clientul nu are nici un motiv să-ţi răspundă la întrebări al căror răspuns l-ai fi putut afla intrând pe site. Mulţumită internetului, vei putea fi bine informat despre o firmă înainte de a-i trece pragul. Pe lângă o abundenţă de date privind produsele lor, vei afla şi numele directorilor şi vei putea să citeşti bilanţul anual precedent al firmei, precum şi orice ştire apărută în ultimele şase luni. Motorul meu de căutare preferat este Google

(*www.google.com*). În căsuța de pe pagina principală, scrie numele firmei și apasă butonul *I feel lucky*. Vei ajunge direct la destinație.

Soluția memorării fețelor

Bineînțeles, să ții minte nume de persoane e una, iar să memorezi fețele lor e alta. Când le vei revedea, chipul lor va invoca numele potrivit din bazele tale de date?

Dacă vei reține numele chelnerului de la restaurant, vei avea parte de o servire mai bună. Va răspunde față de aparentul tău interes legat de persoana sa și va fi mult mai ușor să-i atragi atenția dacă îi știi numele. Însă nu ai nevoie să-i reții și fața pentru a face așa ceva. Dacă știi că e înalt, scund sau slab, este de-ajuns.

Cu toate acestea, dacă te întâlnești cu el la sala de gimnastică a doua zi și vrei să-i spui pe nume, ar fi indicat să fi făcut ceva pentru a-i reține chipul.

Soluția memorării fețelor este „metafora vizuală scandaloasă". Creierul nostru nu gândește în cuvinte, ci în imagini. Maeștrii persuasiunii știu cum să profite de acest lucru pentru a crea imagini în mintea clientului. Și totuși, dacă putem să asociem fața persoanei respective cu numele său și să le împachetăm pe amândouă într-o „metaforă vizuală scandaloasă", ambele vor deveni mai ușor de memorat.

Am vorbit deja despre domnul Parks și despre cascada sa (Yosemite Falls) curgându-i din ureche. Este o metaforă vizuală bună, însă nu te va ajuta probabil să-ți amintești numele său, dacă urechea nu este trăsătura sa fizică ce iese în evidență cel mai mult.

Dacă se întâmplă ca el să fie genul de individ despre care oamenii zic „Iar vine tipul ăla cu urechi imense. Cum l-o fi chemând?", atunci tehnica va avea succes. Procesul mental se va desfășura astfel: „urechi mari", destul de mari încât să încapă o cascadă, Yosemite Falls, Yosemite Park. Bingo!

Prin urmare, nu uita să faci corelația dintre MVS („metafora vizuală scandaloasă") și prima trăsătură fizică ce-ți va sări în ochi.

Dacă nasul domnului Parks este cel ce apare primul, atunci cascada îi va curge din nas. Dacă are ochi lăcrămoși, atunci îți poți închipui că ei sunt izvorul râului care se termină într-o cascadă.

Am mai vorbit despre domnul Washington, cel cu peruca albă care îi cade peste ochi. Metoda merge dacă primul lucru pe care îl poți observa este o chelie. Te vei gândi: „Pun pariu că-i e frig la cap, i-ar trebui o perucă, o perucă de colonist, ca a lui George Washington". Bingo! Cu toate acestea, dacă cea mai vizibilă trăsătură fizică a domnului Washington nu este chelia sa, atunci alege-ți un alt loc de care să-i atârni peruca.

Reține următorul lucru: cu cât MVS va fi mai scandaloasă, cu atât îți va fi mai ușor să-ți aduci aminte, însă va trebui să faci legătura cu prima trăsătură observată.

Un exercițiu de mnemodisciplină

Este un exercițiu cu care te poți distra și care te va ajuta să faci un salt imens înainte în domeniul mnemotehnicilor. Îl folosesc deja de ani buni și am rămas surprins când am văzut cât de bine mă descurc. Exercițiul constă în a vedea cât de multe nume îți poți aminti consecutiv într-o zi anume.

Iată cum funcționează. În fiecare zi, vei reține numele primei persoane noi cu care faci cunoștință. Apoi, când faci cunoștință cu a doua persoană, pe care nu ai întâlnit-o înainte, adaugi numele pe o listă mentală. Treci prin întreaga listă de fiecare dată când adaugi un nume nou.

Obiectivul este cel de a vedea cât de multe nume noi poți reține, fără a lăsa nici unul să-ți scape. Să presupunem că e dimineață și că prima nouă persoană întâlnită este chelnerița de la localul în care îți bei cafeaua. O cheamă Sheila. Apoi, un alt client matinal se așază la masa ta și se prezintă: îl cheamă Harry. Pe măsură ce înregistrezi numele lui Harry folosind tehnicile pe

care le-am discutat, îţi spui: „Sunt doi până acum, Sheila, chelneriţa, şi Harry, avocatul". Numele secretarei ce-ţi răspunde la primul apel din acea zi este Patty. O adaugi mental pe listă şi treci în revistă cele trei nume: Sheila, Harry şi Patty.

Ai o întâlnire de afaceri cu Fred Thompson, însă l-ai mai întâlnit şi înainte, aşa că nu are ce căuta pe listă. Şi totuşi, acesta are o secretară nouă, aşa că o adaugi şi pe Lilian. În timpul întâlnirii, coordonatoarea firmei intră şi se prezintă rapid. O adaugi şi pe ea pe listă, Susan, şi recapitulezi în minte: Sheila (chelneriţa), Harry (avocatul), Patty (secretara), Lilian (secretara) şi Susan (coordonatoarea).

Sunt cinci până acum şi încă n-ai faultat pe nimeni. Până la prânz, lista s-ar putea să arate cam aşa:

1. *Sheila* Chelneriţă, mi-a servit cafeaua.
2. *Harry* Avocat, l-am întâlnit dimineaţă.
3. *Patty* Secretara.
4. *Lilian* Secretara lui Fred Thompson.
5. *Susan* Coordonatoare.
6. *Jackson* Paznic din parcare.
7. *Mark* Mi-a pus benzină.
8. *Carla* Agent de turism.
9. *Jean* Consultant la firma de închiriat maşini.
10. *Harry* Paznic la Jones Computers.
11. *Sarah* Noua secretară de la Jones.
12. *Tim* Reprezentant vânzări software de la Jones.
13. *June* Casieră la bancă.
14. *Liz* Ospătar la Denny's.
15. *Dorah* Chelneriţă la Denny's.
16. *Jim* Cunoscut la prânz.

Nu trebuie să-i întâlneşti în persoană pentru a-i putea trece pe listă. În ziua respectivă, suni pentru a rezerva un loc în avion şi ţi se răspunde: „United Airlines, mă numesc Carla. Cu ce vă pot ajuta?". Ai fost atent şi i-ai notat mental numele, iar apoi, înainte de a închide, ai spus „Mulţumesc, Carla".

Atunci când ai sunat pentru a te interesa de o maşină de închiriat, ţi s-a răspuns: „Budget Rental Car. Mă numesc Jean. Ce oraş, vă rog?". Ai răspuns: „Jean, pentru Boston, 4 octombrie, te rog. Aveţi reduceri pentru maşinile standard?". Atunci când conversaţia s-a încheiat, ai fost din nou atent să-i spui lui Jean pe nume înainte de a închide.

Ce vei reuşi astfel? Îţi vei impune să fii atent la numele altora. S-ar putea să nu fie important să reţii numele agentului de turism şi să-l foloseşti atunci când închei, însă îţi vei antrena memoria cum nu se poate mai bine.

Regulile jocului presupun că, dacă ai uitat un nume, eşti scos din joc în ziua respectivă. Îţi antrenezi în continuare memoria, însă amâni jocul până mâine. Partea plăcută este că poţi să te joci, poţi să te distrezi şi poţi vedea dacă ai vreo şansă să-ţi dobori recordul anterior. Este un mod foarte bun de a-ţi pune la punct memoria şi de a te distra între timp. Ce-ar fi să pui un pariu cu soţul/soţia ta? Cel cu cea mai scurtă listă până la sfârşitul zilei trebuie să gătească sau să facă cinste în oraş!

Aşadar, data viitoare când ne întâlnim, vreau să te aud că-mi spui: „Salut Roger, să ştii că eşti numărul 16 pe ziua de azi". Voi şti exact la ce te referi!

Cât de importantă este reţinerea numelor?

Chiar merită să faci atâtea eforturi pentru a-ţi îmbunătăţi capacitatea de a reţine nume? Maeştrii persuasiunii ştiu că răspunsul este afirmativ.

În primele şase-opt luni din viaţă, ne auzim numele de aproximativ 8 000 de ori înainte de a-l recunoaşte ca indicator al identităţii noastre personale! La şcoală, numele este primul cuvânt pe care învăţăm să-l scriem. Creştem mari şi ne protejăm numele contra calomniilor şi atacurilor. Am face orice să-l păstrăm nepătat. Este unul dintre cele mai valoroase bunuri pe care le-am putea poseda. Putem să împrumutăm bani „contra propriului

nume". Dacă cineva îndrăznește să se folosească de numele nostru, îl dăm în judecată și sperăm să facă închisoare, loc în care numele său îi va fi luat și va fi înlocuit printr-un număr de identificare. Atât de importante sunt numele pentru noi. Nu este evident că amintirea numelui cuiva este o parte semnificativă a artei persuasiunii?

Ce potențial are memoria ta? Cât de mult ți-ai putea-o îmbunătăți dacă ai exersa în permanență? Ai ajuns la potențialul maxim atunci când nu uiți un nume, chiar și dacă nu te-ai mai întâlnit cu persoana respectivă de douăzeci de ani. Atât de departe poți ajunge. Atât de departe te pot ajuta să ajungi cele 13 milioane de neuroni ai tăi. Dacă am ajunge la măcar 10% din acest potențial, oamenii ne-ar spune că suntem genii.

E posibil ca folosirea acestor tehnici să nu dea rezultate miraculoase, însă nu merită efortul să-ți depășești capacitatea actuală? Maeștrii persuasiunii știu că folosirea numelui unei persoane este un element de bază al carismei.

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Memorarea numelor este prima aptitudine de comunicare pe lista oricărui agent de vânzări. Ea pregătește terenul persuasiunii.
2. Nu există nici o soluție magică pentru memorarea numelor. Eforturile sunt soluția!
3. Nu uita semnalul mental de reținere a numelor. Atunci când întâlnești pe cineva, observă culoarea ochilor săi și concentrează-te asupra numelui său.
4. Urmează cei șase pași de transferare a unui nume în memoria de lungă durată:
   a) ortografia corectă;
   b) confirmarea apelativului;
   c) argoul în rime pentru confirmarea pronunției;

   d) corelarea cu un loc sau o persoană cunoscută (dacă este posibil) și suprapunerea imaginii mentale ridicole.
   e) folosirea imediată a numelui și solicitarea de a-l repeta dacă l-ai uitat; apelează la repetările eșalonate, pentru a face ca numele să-ți revină în minte de încă două ori la intervale de două-trei minute;
   f) repetarea numelui la despărțire sau solicitarea de a-l repeta dacă l-ai uitat.
5. Nu încerca să imiți sau să întreci experții mnemotehnicilor, pentru că nu vei reuși decât să-ți intensifici frustrarea. Creează-ți orice avantaj posibil, cum ar fi:
   - o fișă pentru fiecare asociat/client;
   - aducerea la zi a fișei prin adăugarea câtorva comentarii de fiecare dată când întâlnești persoana respectivă;
   - crearea unei fișe și pentru prieteni, pentru a le putea spune pe nume copiilor și soților acestora și pentru a putea vorbi despre hobby-urile și preocupările lor;
   - intră pe situl firmei înainte de a trece pe la sediul ei; îți vei reîmprospăta memoria.
6. Soluția memorării figurilor este „metafora vizuală scandaloasă". Gândește-te la o trăsătură ce iese cel mai puternic în evidență și inventează o MVS care va face corelația cu numele lor, cum ar fi: „ochi lăcrămoși", „cascadă", „Yosemite Falls", „dl Parks" etc.
7. Fii atent la numele fiecărei persoane și folosește-l, chiar dacă este vorba de secretara de la o firmă sau agentul de turism.
8. Joacă după regulile mnemodisciplinei. Vezi cât de multe nume îți poți aminti consecutiv într-o zi.
9. Nimic nu este mai important pentru noi decât propriul nume. Dacă ai reușit să-ți dezvolți cel puțin 10% din adevăratul tău potențial de memorare, lumea ar crede că ești un geniu.

Partea a patra

Asimilarea tehnicilor de persuasiune

În partea întâi, ţi-ai însuşit regulile jocului persuasiunii, iar în următoarea ai învăţat cum să-ţi analizezi clientul. În partea a treia, ai citit despre trăsăturile personale ce caracterizează un maestru al persuasiunii, iar în această ultimă parte, te voi învăţa o tehnică secretă, pe care am aflat-o de la un fost anchetator al prizonierilor de război; acesta era convins că poate face pe oricine să-i dea orice informaţie ar vrea. Vei fi uimit de eficienţa ei.

Apoi, îţi voi arăta opt moduri de a convinge un client nervos. În cele din urmă, voi aborda întrebarea pe care am auzit-o mai des decât oricare alta: „Cum pot să fac un client să se deschidă şi să-mi vorbească?". Îţi voi arăta cele opt motive pentru care clienţii refuză să iasă din propria cochilie, precum şi ce poţi să faci în această privinţă.

21 O tehnică de persuasiune cu rezultate miraculoase

Dă-mi voie să-ţi împărtăşesc o tehnică de persuasiune atât de simplă (însă pe atât de eficientă), încât este uimitor că atât de puţini oameni sunt conştienţi de forţa ei.

Am învăţat-o de la Al Tomsik, un prieten de-al meu ce interoga prizonierii de război japonezi în timpul celui de-al doilea război mondial. Mi-a spus că, atunci când o punea în aplicare, era sigur că va convinge prizonierul să-i dezvăluie informaţiile de care avea nevoie. Era atât de puternică, încât prizonierii aduşi la interogatoriu, dispuşi mai degrabă să moară decât să devină trădători, cedau în cele din urmă şi îi spuneau ceea ce voia să ştie, fără ca el să fie nevoit să recurgă la torturi fizice.

Am folosit constant această tehnică timp de câţiva ani şi am observat că dă rezultate remarcabile. Prin intermediul ei, poţi calma o persoană nervoasă, poţi face o persoană necomunicativă să se exteriorizeze şi poţi creşte vizibil numărul de reacţii pozitive faţă de propunerile tale.

Simplitatea tehnicii îmi dă motive de îngrijorare: mi-e teamă că o vei trece cu vederea, fără să te opreşti să vezi cât de mult poţi profita de pe urma ei. Însă maeştrii persuasiunii o pot transforma într-o metodă de persuasiune magică.

Această tehnică simplă va consta din folosirea numelui unei persoane la sfârşitul sau la începutul unei fraze şi formularea cererii tale. Trebuie să-ţi înclini puţin capul şi să zâmbeşti atunci când îi spui persoanei pe nume.

Aşadar, paşii de urmat sunt:

1. Foloseşte numele clientului la sfârşitul sau la începutul propoziţiei.
2. Formulează-ţi cererea.
3. Înclină-ţi capul şi zâmbeşte în timp ce-ţi exprimi cererea.

Nu-i aşa că metoda pare de-a dreptul rudimentară? De ce fac atâta caz pe tema asta? Pune-o şi tu în aplicare şi vei vedea ce rezultate miraculoase dă. Experimenteaz-o, eliminând unul dintre cei trei paşi şi vei vedea cât de important este să o pui în aplicare exact în modul precizat de mine.

Să presupunem că vrei să-ţi iei banii înapoi pe un produs cumpărat de la un magazin, însă nu mai ai chitanţa. Te duci la vânzător şi-i spui: „Aş vrea să-mi restituiţi banii, vă rog. Îmi pare rău, dar nu mai am chitanţa". Eşti politicos, însă nu zâmbeşti. E posibil ca vânzătorul să-ţi creeze probleme.

Încearcă din nou. De data aceasta, uită-te la ecusonul său şi reţine-i numele: „Bună dimineaţa, Larry. N-ai putea să-mi restitui banii pentru acest articol? Îmi pare rău, dar nu mai am chitanţa". Pe măsură ce te apropii de sfârşitul frazei, îi adresezi lui Larry cel mai sincer zâmbet din arsenal şi-ţi înclini capul uşor, fixându-l cu privirea. Larry se întreabă o clipă dacă eşti un client sincer şi de bună-credinţă, apoi îţi acceptă imediat cererea.

De ce formula magică dă rezultate?

De ce cred maeştrii persuasiunii că această tehnică este magică? Să luăm fiecare element în parte.

În primul rând, folosirea numelui clientului. Ştim cu toţii că oamenii sunt încântaţi să-şi audă numele rostit. Atunci când întâmpin participanţii la cursurile mele, m-am învăţat să le citesc numele de pe ecusoane atunci când acestea intră în câmpul meu vizual periferic, astfel încât ei să nu-şi dea seama. Atunci când întâmpin un străin şi-i spun pe nume, iar acesta a uitat că poartă

ecuson, se simte luat prin surprindere. Fac cunoştinţă cu el pentru prima oară, însă pot să-i spun: „Salut Joe. Ce mai faci?". Joe nu ştie exact dacă ne-am mai întâlnit sau dacă cineva mi-a indicat că el este o persoană importantă, cu care trebuie să fac cunoştinţă. Cu toate acestea, participanţii sunt întotdeauna plăcut surprinşi, răspunzându-mi, la rândul lor, printr-un salut călduros.

În al doilea rând, înclinarea capului. Maeştrii persuasiunii ştiu că înclinarea capului este o tehnică de comunicare corporală elementară. Poţi să-ţi dai seama dacă eşti ascultat urmărind acest gest. Dacă interlocutorul îşi ţine capul drept, atunci poţi fi aproape sigur că i-a zburat gândul la altceva. O înclinare uşoară a capului înseamnă că este atent. Interpretăm inconştient aceste poziţii, chiar dacă nu le dăm atenţie în mod special. Atunci când aplicăm această tehnică asupra celorlalţi, se simt ascultaţi şi au impresia că eşti preocupat de ei, chiar dacă nu înţeleg de unde provine impresia respectivă. O înclinare uşoară a capului intensifică forţa ta de persuasiune.

În al treilea rând, zâmbetul. Ce putere se ascunde într-un zâmbet! Despre acest subiect, Laurence Sterne afirmă: „sunt ferm convins că, de fiecare dată când un om zâmbeşte, el adaugă ceva la acest fragment de Univers". Poţi să faci cele mai deplasate cereri şi să scapi cu faţa curată, atâta timp cât continui să zâmbeşti!

Combină cele trei elemente, iar rezultatul va modifica substanţial imaginea pe care o au ceilalţi despre tine.

Să presupunem că te numeşti John. Ai avut o zi agitată şi tocmai te-ai întors acasă; te întinzi în fotoliul tău preferat. La televizor sunt ştirile de seară de la CBS, iar tu îţi verifici e-mailul. Prezentatorul, Dan Rather, tocmai a terminat o ştire şi îl auzi spunând: „Cred că această problemă ar trebui să ne privească pe toţi, ce părere ai, John?". Când îţi auzi numele, te uiţi brusc la ecran, iar Dan Rather te priveşte cu un zâmbet larg pe faţă, ca şi cum ar aştepta un răspuns. Deodată, eşti absorbit de imagine, iar el îţi cere un răspuns pozitiv.

Bineînţeles, am ficţionalizat puţin, iar impactul personal, faţă în faţă, este mai subtil, însă această tehnică îţi va îmbunătăţi fără îndoială golaverajul persuasiunii.

Cum să aplici formula

Iată şi modul de folosire: imaginează-ţi că vinzi fotocopiatoare pentru firme. Ai oferit fidel training şi asistenţă tehnică unui client important timp de mai mulţi ani şi ai trecut regulat pe la firmă pentru a verifica dacă totul merge bine. Ai instruit noi operatori, în funcţie de solicitări. Compania este pe punctul de a se muta într-un nou sediu mai mare, iar tu arzi de nerăbdare să semnezi un nou contract de achiziţie a unor copiatoare. Apoi afli că deja au analizat două propuneri din partea concurenţei şi că nici măcar nu ţi-au făcut o cerere de ofertă! Te întâlneşti cu vicepreşedintele şi-l întrebi: „Nu cer decât să-mi ascultaţi propunerea cu mintea deschisă. Nu ţi se pare corect, Harry?". O uşoară înclinare a capului şi un zâmbet larg. Irezistibil, nu? Chiar şi dacă era determinat să nu te mai asculte, rezistenţa sa se va topi văzând cu ochii. Probabil că e o chestiune de credibilitate. De-a lungul anilor, s-a obişnuit să te vadă ca un fel de depanator, şi nu ca un agent de vânzări. Sarcina ta va fi să-i schimbi perspectiva.

Nu uita, credibilitatea este o parte atât de importantă a persuasiunii, încât am dedicat integral capitolul 3 analizei sale.

Să presupunem că eşti director de vânzări şi că te-ai hotărât să iniţiezi o modificare a politicii firmei care ştii că nu va avea succes printre angajaţi. Este posibil ca modificarea să privească neaprobarea rambursărilor pentru cheltuieli de pe fişa de decont, indiferent de cât de mici ar fi, dacă angajatul nu aduce şi un bon fiscal. Pentru a-ţi convinge oamenii că această schimbare este una necesară, i-ai selectat pe trei dintre ei, pe cei care ştii că sunt mai agreaţi de restul echipei. Le vei dezvălui intenţiile tale înainte de a le face publice. Inteligentă mişcare, nu? Se aude o bătaie la uşă; şi intră unul dintre cei pe care i-ai chemat în biroul tău, pe nume Joe. „Intră, Joe", îi spui cu un rânjet călduros pe faţă. „Ia loc. Vreau să implementez o nouă politică internă şi aş dori să-ţi cer sprijinul."

Satisface acest gen de abordare criteriile noastre? Nu. Deşi e adevărat că i-ai spus pe nume şi că ai zâmbit, numele nu a fost plasat la sfârşitul propoziţiei în care îţi exprimi cererea.

Mai încearcă o dată. Cioc-cioc. „Intră. Ia loc. Vreau să implementez o nouă politică internă şi aş dori să-ţi cer sprijinul, Joe." Afişează un zâmbet generos când începi să-i rosteşti numele. Această mică schimbare de accent în frază va face ca formula să dea rezultate. S-ar putea să fie de-ajuns pentru a-l aduce pe Joe în tabăra ta.

Încerc cumva să spun că această tehnică simplă poate să-l convingă pe Joe să te sprijine, indiferent de părerea proastă pe care şi-o formează atunci când îi expui noul regulament? Bineînţeles că nu. Maeştrii persuasiunii ştiu totuşi că obţinerea sprijinului unei persoane nu depinde adesea de problema discutată. Persoana nu aderă foarte puternic la un punct de vedere sau la celălalt. Sprijinul depinde adesea de nimic mai mult decât de atitudinea lor atunci când îţi expui ideile. Tehnica aceasta este excelentă pentru a-i face să se arate receptivi la propunerea ta.

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Foloseşte numele clientului la începutul şi la sfârşitul frazei.
2. Formulează-ţi cererea.
3. Înclină capul şi zâmbeşte atunci când o exprimi.

22 Opt moduri de a convinge un client nervos

Lecţiile de persuasiune seamănă puţin cu instructajul primit în armată. Tot ce înveţi pare perfect logic; atât de logic, încât eşti sigur că nu vei da greş. Apoi, te trezeşti pe câmpul de bătălie şi ai un mic şoc. Îţi dai seama că inamicul nu a făcut armata în aceeaşi cazarmă ca şi tine. Nu luptă conform aceloraşi reguli de război care ţi-au fost predate şi ţie.

Care este punctul comun între situaţia descrisă mai sus şi stăpânirea artei persuasiunii? Tot ce te-am învăţat va merge de minune, până ce vei da peste o persoană care nu respectă aceleaşi reguli ca şi tine. „Regulile", în acest caz, sunt: politeţea, etica profesională şi protejarea interesului clientului. Cu alte cuvinte, este vorba despre o persoană cu un caracter dificil.

În acest capitol, vei învăţa cum să abordezi clientul care este atât de supărat pe tine (sau pe lume, în general), încât vede negru în faţa ochilor. Să convingi o persoană calmă, care gândeşte logic, e un lucru, dar să convingi o persoană în pragul unei crize de nervi e cu totul altceva.

Distincţia dintre persoanele persuasive obişnuite şi maeştrii persuasiunii este că aceştia din urmă pot să trateze chiar şi cu cea mai dificilă persoană din lume şi să îndeplinească şi cele două cerinţe de bază: atingerea obiectivului vizat şi atingerea sa prin forţa de convingere proprie, nu prin trucuri sau prin manipulare.

O întâlnire neaşteptată cu o persoană furioasă este asemănătoare cu declanşarea unei mine antipersonal. Te aştepţi la o discuţie plăcută cu un client cunoscut şi, deodată, BUM! Te

trezeşti pe jos şi te-ntrebi ce s-o fi întâmplat. Însă până şi acest element-surpriză este de preferat, faţă de angoasa întâlnirii unei persoane despre care ştii că este nervoasă. „Vicepreşedintele vrea să vă vadă în biroul său la ora trei punct", îţi spune secretara. „Vai, ce nervos părea!" E de-ajuns să strice ziua oricui, nu-i aşa?

Sau ce zici de asta: cel mai bun client îţi trimite un fax din Atlanta; mesajul este următorul: „Probleme grave. Să fiţi aici mâine la ora 9:00 dimineaţă. Este indicat să fiţi însoţit de un avocat".

Am avut cu toţii de-a face cu unii clienţi nervoşi; însă hai să analizăm modul în care i-am putea aborda. Ce putem face pentru a rezolva problema şi ce putem face pentru a-i convinge să ne adopte punctul de vedere?

Tehnica 1
Tu eşti ţinta?

Primul lucru pe care ar trebui să-l luăm în considerare este următorul: tu eşti cauza nervozităţii sau persoana respectivă s-a supărat pe altcineva, iar acum îşi varsă nervii pe tine?

Laura Huxley, văduva marelui scriitor Aldous Huxley, a publicat o carte intitulată *You Are not the Target*, în care discută acest sindrom. Ea susţine că, atunci când cineva te tratează prost, nu tu eşti cel care a provocat sentimentele negative în majoritatea cazurilor. În realitate, ţinta descărcării este persoana întâlnită înaintea ta. În primul rând, stabileşte dacă tu eşti ţinta mâniei, şi nu altcineva sau altceva.

Poate distribui produse alimentare pentru supermagazine şi încerci să convingi clientul să-ţi permită să aduci promoteri în magazin; să zicem că aceştia ar trebui să distribuie mostre cu un nou sos picant din rodii. Aşa cum am discutat în capitolul 13, este important să exorcizezi demonul enervării. Ai putea să-i spui direct: „Îmi dau seama că acest gen de promoţii nu prea au

avut succes în trecut. Ce-ar fi să-mi spuneţi câte ceva despre asta?". Ştiu din experienţă că oamenii sunt foarte dispuşi să-şi împărtăşească sentimentele. Persoanele care „fierb în suc propriu" fac asta deoarece vor să-şi exprime sentimentele, însă nu pot. Un răspuns posibil în această situaţie ar putea fi: „Da, hai să-ţi zic de ce am o problemă cu voi. Data trecută când am lăsat promoteri în magazin au făcut numai mizerie pe jos. Un client a alunecat şi ne-am ales cu un proces".

Psihologii îţi pot spune că aproape orice stare de deprimare este provocată de furia reprimată. Dacă îţi încurajezi clientul să se descarce, efectele vor fi aproape terapeutice. Sunt de acord că te afli acolo pentru a vinde sos picant, şi nu pentru psihoterapie, însă dacă nu faci asta, furia va fi reprimată la un nivel şi mai profund, iar clientul va opune şi mai multă rezistenţă faţă de procesul de persuasiune.

Am solicitat o dată o donaţie pentru United Way[1] de la o anumită persoană, iar aceasta mi-a spus că nu îmi va da bani în cazul în care Crucea Roşie primea o parte din ei. Bineînţeles, un simplu răspuns ar putea tăia astfel de obiecţii. Nu e foarte dificil, iar conflictele sunt evitate. Un răspuns alternativ ar putea fi: „Şi ăsta e singurul lucru care vă deranjează? Înţeleg că nu v-ar deranja să faceţi o donaţie pentru United Way dacă aţi fi sigur că nici o parte din bani nu ajung şi la Crucea Roşie?". „Nu, cu ei nu am nici o problemă. Crucea Roşie e singura organizaţie pentru care nu vreau să donez." „Foarte bine, putem aranja şi asta. Vom exclude Crucea Roşie din lista beneficiarilor donaţiei dumneavoastră. E un spaţiu aici, pe formular, unde puteţi specifica beneficiarii."

Cu toate acestea, neutralizarea obiecţiilor nu este cel mai bun mod de a aborda o persoană iritată. Dacă ai timp, e mai bine să-i permiţi să dea curs mâniei. Va fi nerăbdător să o facă, iar după ce şi-a vărsat nervii, va fi mult mai receptiv faţă de propunerea ta.

1. Grup de organizaţii caritabile (n. tr.).

Însă cazul de mai sus mi-a stârnit curiozitatea. Nu ţi se întâmplă în fiecare zi să dai peste o persoană care să deteste Crucea Roşie. Ce-o fi având cu ea? Se pare că luptase în cel de-al doilea război mondial şi că intrase într-o staţie de tren din Franţa, unde Crucea Roşie vindea ţigări. Lui i s-ar fi părut normal ca ţigările să fi fost împărţite gratis. În toţi anii care au urmat, a fost măcinat de indignare. De vreme ce fusese atât de nerăbdător să deschidă subiectul, era evident că voia să discute pentru a putea trece peste asta. După ce a vorbit timp de câteva minute, şi-a răspuns singur la întrebare: „Cred că nu voiau să ofere un tratament preferenţial fumătorilor". Apoi a făcut o donaţie generoasă, fără să mai ceară excluderea Crucii Roşii.

În concluzie, prima regulă în convingerea unei persoane irascibile este să stabileşti dacă are o problemă cu tine sau cu altcineva.

Tehnica 2

O expresie magică

Dacă tu eşti *cu adevărat* cauza mâniei, atunci am o soluţie şi pentru asta. Am învăţat această tehnică de persuasiune la Wilshire Country Club, în Los Angeles, şi cred că este absolut miraculoasă. Partenerul meu de golf era Maurice, un emigrant argentinian foarte carismatic, ce făcuse carieră în domeniul afacerilor imobiliare. Unul dintre cei patru jucători avea o zi proastă. La început jucase bine, însă, pe parcurs, începuse să rateze mai toate loviturile. Maurice şi cu mine ne aflam pe marginea cursei şi aşteptam ca el să lovească mingea. A făcut greşeala de a se „uita în sus" atunci când a lovit, nereuşind decât să o ridice; mingea a ricoşat la câţiva metri mai încolo pe teren. S-a înnegrit la faţă şi s-a îndreptat nervos către Maurice, acuzându-l pe cel mai ridicat ton posibil că i-a distras atenţia de la joc prin faptul că a vorbit. Cum crezi că a reacţionat Maurice? L-a contrazis? A râs de el pentru

că se enervase atât de tare? S-a eschivat zicând „E doar un joc"? Sau i-a răspuns, tot cu vocea ridicată: „Nu te lua de mine dacă ai o zi proastă!". Toate aceste replici l-ar fi înfuriat şi mai tare pe celălalt, nu-i aşa? Însă Maurice, un adevărat maestru al persuasiunii, a scos un atu magic din arsenalul său. A spus, pur şi simplu, cu toată sinceritatea sa: „David, prietene, îmi cer din suflet scuze". Am privit uimit cum mânia se scurgea din celălalt, ca apa dintr-o cadă. „A, bine, nu-i nimic", a mormăit el. „Nu-i vina ta."

Nu ştiu ce face ca această expresie să fie atât de magică, însă am folosit-o de zeci de ori de atunci şi n-am întâlnit pe nimeni care să rămână nervos atunci când e copleşit de sinceritatea ei. Pune-o şi tu în aplicare următoarea dată când întâlneşti o persoană supărată pe tine. „Îmi cer scuze din suflet." Nu vei exagera niciodată, deoarece, în momentul în care persoana simte că ai ajuns destul de departe, ţi-o va arăta prin acceptarea scuzelor.

Poate ai o întâlnire cu un client de bază. Eşti nerăbdător să-i obţii sprijinul pentru un program de reclame important. În ciuda tuturor precauţiilor luate, întârzii un sfert de oră. O strângere călduroasă de mână, o privire în ochii săi şi expresia magică: „Îmi cer din suflet scuze". Apoi, vei vedea cum îi dispare nervozitatea!

Tehnica 3

Reformularea obiecţiei

O altă tehnică excelentă de a aborda o persoană care te contrazice în mod agresiv este cea de a reformula obiecţia sub forma unei întrebări, fără a fi de acord.

Să presupunem că vinzi rulote. Potenţialii clienţi examinează modelul, însă e clar că sunt într-o dispoziţie mizerabilă. Soţul trage un sertar dintr-un dulap de bucătărie, îi aruncă o privire şi spune: „Doamne, ce jafuri. Până şi eu le-aş face mai bine". Dacă eşti la început de carieră, s-ar putea să interpretezi remarca

drept o refuzare a acestui model şi ai încerca să remediezi situaţia spunând: „Haideţi să aruncăm o privire la următoarea. S-ar putea să vă placă mai mult".

Însă, dacă ai puţin mai multă experienţă, s-ar putea să mai fi auzit acest gen de obiecţie şi să fii pregătit să o neutralizezi. Prin urmare, spui: „Nu uitaţi că şi greutatea este foarte importantă. Dacă ar fi fost construită din materiale mai grele, ar fi consumat mai multă benzină şi întreţinerea ei v-ar fi costat mai mult".

Dacă eşti un maestru al persuasiunii, spui pur şi simplu: „Credeţi că aţi putea să construiţi dulapuri mai bune?". Încearcă să nu pari sarcastic. Nu face decât să reformulezi obiecţia. Îţi vei da imediat seama dacă este vorba despre o problemă ce preocupă cu adevărat clientul sau dacă era doar un comentariu inofensiv.

De multe ori, vei vedea că acesta făcea doar conversaţie. Atunci când îi întorci obiecţia („Credeţi că aţi putea să construiţi dulapuri mai bune?"), va răspunde adesea: „Da, am lucrat la mobilă şi făceam lucruri de calitate. Mi se pare totuşi că nimeni nu-şi mai permite să dea banii pe calitate în ziua de azi".

Ai stabilit că obiecţia nu-ţi va strica afacerea; e timpul să treci la neutralizarea sa. L-ai putea întreba, de exemplu: „Calitatea este singurul lucru care vă deranjează?". El răspunde: „Nu, şi preţul e de-a dreptul exagerat". Tu ripostezi: „Dacă am aranja preţul încât să vă convină, v-ar interesa dulapul?". Răspunsul său poate fi: „Ar trebui practic să mi-l daţi pe degeaba". Acum poţi începe să-l prinzi în plasă. „Haideţi să ne aşezăm şi să vedem cum ne înţelegem. Corect?" Va observa că nici măcar nu ai adus în discuţie dispoziţia sa proastă şi că nici nu ai reacţionat în vreun fel la ea. Dacă nu tu eşti ţinta, de ce te-ar interesa?

Tehnica 4

„Nu şi din experienţa mea"

Am văzut cum putem să rezolvăm obiecţiile unei persoane iritate prin reformularea lor, dar nu şi prin confirmarea acestora.

O altă tehnică de abordare a unui interlocutor nervos, deşi puţin mai dură, este cea de a accepta existenţa problemei, exprimând un uşor dezacord faţă de el şi folosind tehnica „nu şi din experienţa mea". Am învăţat-o la rândul meu de la expertul în comunicare Connie Merritt.

Să zicem că vicepreşedintele de marketing ţipă la tine: „Sloganul ăsta e urât de tot, Joe. Am ajunge de râsul lumii dacă l-am folosi". „Nu şi din experienţa mea", răspunzi calm. „Nu putem spune clienţilor că firmele concurente vând mai multe pungi de fulgi de porumb decât noi. Se vor duce să cumpere de la ele!" „Nu şi din experienţa mea." „Şi ce e cu numărul ăsta verde unde pot suna şi se pot plânge? Apelul ar costa mai mult decât produsul. Am da faliment." „Nu şi din experienţa mea." Şeful începe să-şi piardă elanul. „Bine, dacă tot ai atâta experienţă, ce-ar fi să ne spui exact ce ştii din experienţa ta!"

În acest moment, i-ai indus vicepreşedintelui o stare în care poate fi receptiv faţă de propunerea ta. Nu-i aşa că e o idee excelentă? Ai grijă să nu pari agresiv atunci când spui asta. Păstrează-ţi vocea joasă, aproape şoptită: „Nu şi din experienţa mea".

Nu ar trebui să încerci să convingi o persoană nervoasă înainte de a pregăti terenul prin eliminarea conflictului, la fel cum nu ar trebui să începi să vopseşti un gard înainte de a răzui stratul vechi de vopsea şi de a elimina asperităţile.

Tehnica 5

Cum să tratezi amatorii de scandal

Când sunt enervaţi, unii oameni sunt atât de nesiguri pe ei înşişi, încât manifestă un comportament agresiv. Deşi o simplă sugestie ar fi de-ajuns, ei simt nevoia de a recurge la ameninţări.

Aranjezi un stand la un târg industrial. Directorul regional intră cu o falcă-n cer şi cu una-n pământ. „Harry", începe să urle, „cabina asta e un haos total. Fă curăţenie sau aduc pe altcineva să se ocupe în locul tău". Dacă nu e o manifestare caracteristică

pentru el, poţi să-ţi faci griji. Cu toate acestea, dacă acest gen de situaţii apar adesea, n-are rost să le înrăutăţeşti. „Nu vă faceţi griji, domnule Jones. O voi aranja imediat."

Persoanele serioase nu lasă toţi istericii să le ridice tensiunea.

Deşi acest incident s-a petrecut cu mulţi ani în urmă, mi-l amintesc foarte bine. Eram director comercial la un supermagazin important din Bakersfield, California. Treaba mea era să pun vânzările în mişcare şi eram dispus să fac ce trebuie pentru asta. Mă aflam la raionul de electrocasnice atunci când Jimmy Kephart, unul dintre cei mai buni reprezentanţi ai noştri, încerca să înregistreze o vânzare la preţul redus, cu o zi înaintea începerii perioadei reducerilor.

Coordonatorul de magazin, tipul funcţionărăşului clasic, ţipa la el: „Te-aş putea concedia pentru asta! Să nu te prind că înregistrezi vânzarea aia!". Jimmy a spus calm: „Scuze, este greşeala mea". A pus chitanţa deoparte. Coordonatorul s-a îndepărtat cu o expresie de satisfacţie meschină pe faţă. M-am apropiat de Jimmy cu gândul să-i ofer consolare şi un mic discurs motivaţional. Nu era nevoie. Când am ajuns lângă el, deja scosese chitanţa şi începuse să o înregistreze. Mi-a spus vesel: „Nu-i aşa că viaţa e frumoasă? În fiecare zi înveţi câte ceva nou". „Ce atitudine pozitivă", m-am minunat eu. Jimmy a continuat: „Astăzi am învăţat să nu înregistrez facturile atunci când coordonatorul e în zonă".

Cât simţ practic! De ce să declari război unui duşman care se va retrage oricum imediat? Atunci când ai de-a face cu un amator de scandal, învaţă-te să baţi în retragere.

Tehnica 6

Nu agrava situaţia

Atunci când ai de-a face cu o persoană înfuriată, nu înrăutăţi lucrurile. E uimitor cum conflictele mărunte pot lua proporţii exagerate. Şi asta doar pentru că cineva vrea ca ţânţarul să devină armăsar şi se hotărăşte să nu lase clientul să beneficieze de o reducere.

E la fel de uimitor şi felul în care puţină îngăduinţă poate face să dispară chiar şi cea mai spinoasă problemă. În iulie 1988, procurorul general Edwin Meese era într-o situaţie dificilă. Acesta era cercetat sub acuzaţia de luare de mită, iar Partidul Democrat făcuse din el un exemplu al corupţiei existente sub regimul Reagan. Deşi nu a ajuns în instanţă, aceste probleme l-au forţat să demisioneze.

În Washington, cel mai bine vândut tricou al verii avea un imprimeu cu poza lui Ed Meese şi cu sloganul „Ed Meese e un porc". Un bărbat care livra pachete la Ministerul de Justiţie purta un astfel de tricou. I s-a spus că nu poate intra în clădire dacă poartă un tricou ce ultragiază un oficial al Ministerului. Acesta a spus: „Sunt în America. Port ce vreau". În fiecare zi când apărea purtând tricoul, funcţionarii îşi ieşeau din sărite. Era evident că provoca Ministerul de Justiţie însuşi. Sperând că îşi va atrage simpatia şefului, un alt procuror care lucra acolo i-a intentat proces şi a cerut un ordin de interdicţie care l-ar fi împiedicat să-l poarte. Bărbatul a apelat la Civil Liberties Union[1], iar organizaţia a intentat un contraproces, solicitând protecţia dreptului său la liberă exprimare. Atunci când evenimentul a ajuns la ştirile de seară, Ed Meese a aflat despre el pentru prima oară. „Nu mă interesează ce poartă", a spus el. „Am probleme mai importante de rezolvat." Şi totul s-a terminat. Tot scandalul a dispărut pur şi simplu, deoarece procurorul general nu voia să-şi bată capul cu el. Bărbatul a continuat să mai poarte tricoul câteva zile, iar apoi a renunţat la el pentru că nu mai interesa pe nimeni.

O femeie înarmată a intrat într-un supermagazin din Indiana şi a luat ostatic un angajat care cântărea legumele. Ce voia? Voia ca ziarul local să publice o anume declaraţie pe prima pagină. Sunt sigur că ai mai auzit de situaţii de acest gen care ies de sub control. Ziarul nu acceptă să fie şantajat, se implică şi politicienii, trupele antitero încep să tragă, iar oamenii mor. Nu şi în acest caz. Ce s-a întâmplat? Redactorul-şef a spus: „Nu ne deranjează

1. Asociaţia pentru Protecţia Drepturilor Civile (n. tr.).

să publicăm declaraţia". Aceştia au scos o ediţie cu o frază încâlcită pe care le-o dictase femeia şi care nu avea nici un sens. Femeia s-a predat şi a ajuns la închisoare. Problema a dispărut.

Cât de simplu poate să fie? Atunci când ai de-a face cu persoane nervoase, gândeşte-te măcar la posibilitatea ignorării problemei sau acceptării revendicărilor acestora.

Tehnica 7

Află mai întâi ce vor

Prima etapă a procesului de persuasiune – stabilirea obiectivelor – capătă o importanţă extrem de mare atunci când abordezi o persoană nervoasă. În primul rând, fă-i să-ţi spună ce ar trebui să faci pentru a rezolva problema.

Să presupunem că e duminică după-amiază, iar tu stai şi te uiţi la un meci de tenis la televizor. Într-o mână ai telecomanda, gata să sară la alt canal când intră reclamele. În cealaltă, ai un pahar de Chardonnay la temperatura perfectă. Te simţi bine, nu-i aşa?

Afară se aude o maşină care se apropie cu viteză, gonind pe autostradă. Ia o curbă pe două roţi către strada ta. Se opreşte cu un scrâşnet în faţa garajului. Portiera se deschide şi se trânteşte. Uşa casei e izbită de perete. Nevastă-ta dă buzna în sufragerie şi urlă: „Iar ţi-ai făcut de cap!". Cum îi răspunzi? O întrebi: „Da' ce-am făcut?". Sau: „Care-i problema?". Greşit! Maeştrii persuasiunii ştiu că reacţia corespunzătoare este: „Îmi pare rău că eşti supărată. Ce-ai vrea să fac?". Întâi afli ce vrea nevasta de la tine. S-ar putea ca pretenţiile să fie atât de insignifiante, încât să fie în avantajul tău dacă le accepţi. Soţia ar putea spune: „Vreau să-ţi ceri iertare de la maică-mea!". Acum, poţi zice: „Foarte bine. Dă-mi telefonul". Problema se poate rezolva într-o pauză publicitară. Nici nu trebuie să laşi paharul din mână!

Tehnica 8

Învăluie-i în şarmul personal

Când vine vorba de şarmul personal aplicat asupra persoanelor nervoase, n-ai cum să ştii o anecdotă mai bună decât asta. Producătorul şi regizorul de film britanic Alexander Korda promisese un rol în noul său film actriţei Ann Todd. Cu toate acestea, şi-a încălcat cuvântul în ultimul moment şi a oferit rolul altcuiva.

Actriţa era furioasă şi i-a spus lui Korda verde-n faţă ce părere are despre el. „Nu i-aş fi făcut-o nimănui altcuiva", a spus Korda, „dar suntem prieteni atât de buni, încât ştiam că mă vei ierta".

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Stabileşte cine este ţinta. Sunt supăraţi pe tine sau pe altcineva?
2. Încearcă această expresie miraculoasă: „Îmi cer scuze din suflet".
3. Reformulează obiecţia: „Credeţi că e prea scump?". Apoi vezi dacă şi ei o reformulează la rândul lor sau dacă bat în retragere.
4. Dacă persoana este nervoasă din fire, îţi sugerez să o calmezi, în loc să o contrazici.
5. Ai grijă să nu agravezi situaţia printr-o inutilă luare de atitudine; cea mai bună strategie ar fi să fii de acord cu pretenţiile emise.
6. Asigură-te că ai înţeles ce trebuie pentru a rezolva problema înainte de a face compromisuri.

23 Cele opt motive pentru care unii clienţi nu sunt comunicativi

În acest capitol, te voi învăţa cum să convingi „mimozele" (clienţii care pur şi simplu nu vorbesc). Nu vor să răspundă la propuneri sau la sugestii de-ale tale şi nici nu ştii ce părere are despre tine. După persoana iritată, cea mai mare provocare este „mimoza".

Această afirmaţie este valabilă în cazul persoanei care nu-şi poate face clientul să aducă obiecţii. Dacă nu lucrezi în vânzări, poate crezi că ultimul lucru pe care-ar vrea un client să-l audă este o obiecţie. Însă, în realitate, reprezentanţii de vânzări *adoră* obiecţiile. Numai persoanele care au obiecţii cumpără. Cele care sunt de acord cu tot ce văd nu sunt clienţi, ci vizitatori.

Experienţa mea în acest sens provine din domeniul vânzărilor imobiliare. În acest domeniu, ştim că dacă le arătăm unor potenţiali clienţi o casă, aceştia nu au de gând să cumpere dacă trec din cameră în cameră spunând: „Ce frumos! Ce-mi place bucătăria! Ce să mai zic de privelişte!".

Persoanele care spun „Bucătăria e puţin cam strâmtă. Va trebui să dărâmăm peretele ăla. Ce tapet urât!" sunt adevăraţii clienţi.

Pe piaţa suprasolicitată a vânzărilor imobiliare din ziua de azi, dacă te confruntă cu o persoană care nu crede că preţul este exagerat, atunci ştii că ai de-a face cu un „vizitator".

Identifică motivul lipsei de comunicare

Avem sarcina de a convinge o persoană care s-a retras în propria cochilie. Pur şi simplu nu vrea să vorbească.

De ce? Primul pas va fi cel de a identifica motivul pentru care clientul este atât de necomunicativ. Există opt explicaţii. Dacă nu le identifici corect, vei înrăutăţi lucrurile. Fie va deveni şi mai necomunicativ, fie va face exact invers şi vei avea de-a face cu un client nervos.

Să trecem în revistă cele opt motive şi să punem la punct un plan de bătaie succint pentru fiecare.

Motivul 1
Obsesia

Primul motiv este obsesia. Nu se pot concentra asupra mesajului tău deoarece sunt obsedaţi de o altă problemă. Poate că şeful tocmai le-a spus că se transferă la sediul principal al firmei din New York. Sau poate soţia a sunat pentru a spune că au cinci numere câştigătoare la loterie, însă vor afla săptămâna viitoare dacă au câştigat premiul de 50 de milioane de dolari. Poate fiica sa nu a ajuns acasă noaptea trecută sau poate contracandidatul său pe lista de promovare tocmai a fost chemat în biroul directorului.

Singurul mod de a trata obsesia este cel de a aborda problema, însă într-un mod subtil. „Ce te frământă, Joe? Poate te pot ajuta."

Ştiu din experienţă că există două posibile ramificaţii. Fie Joe îşi va lua gândurile de la ce îl preocupă şi se va concentra pe propunerea ta, fie va spune: „Mi-e foarte greu să mă concentrez acum. N-am putea să mai discutăm luni dimineaţă? La 10 e bine?". Este evident că ai obţinut o viitoare întâlnire promiţătoare.

Acceptă bucuros, pentru că ai speculat puterea obligaţiei, despre care am discutat în capitolul 4. Cu toate acestea, nu te

grăbi să profiţi de ocazie, pentru că s-ar putea să mai existe o variantă, iar aceasta ar putea fi şi mai avantajoasă.

Ai putea să rişti o încheiere rapidă. „Joe, m-aş bucura să te văd luni, însă nu e mare lucru. Am stabilit că avem nevoie de un centru de distribuţie în Seattle pentru a acoperi regiunea de nord-vest. Ne vom reduce costurile de transport cu 3,2 milioane de dolari pe an. Nu am nevoie decât de acordul tău pentru a cheltui 75 000 pe un studiu de locaţie." Deoarece mintea umană este incapabilă să se concentreze pe două idei simultan, Joe va trebui să se forţeze să nu se mai gândească la iahtul pe care îl va cumpăra cu banii de la loto. Dacă propunerea ta nu pare exagerată, va spune: „Da, bine, dă-i drumul". Dacă propunerea îl sperie, va spune: „Fred, ştii că genul ăsta de lucruri trebuie să treacă prin faţa consiliului. Mai vorbim luni". Cu toate acestea, dacă alegi această variantă, ai cel mai adesea puţin de pierdut şi multe de câştigat.

Motivul 2
Inhibiţiile

Un al doilea motiv al tăcerii ar putea fi inhibarea. Unii oameni nu vor să vorbească din simplul motiv că sunt timizi. Dacă îţi cunoşti clientul, îţi va fi mult mai uşor să afli care e problema. Dacă nu, s-ar putea să cazi în capcană.

Mi s-a întâmplat adesea să cred că am de-a face cu persoane ostile sau distante. Cu toate acestea, atunci când am discutat cu alţi cunoscuţi de-ai lor, mi s-a spus: „A, e doar mai timid atunci când întâlneşte nişte persoane pentru prima dată. Odată ce apucă să te cunoască mai bine, e o plăcere să-l ai drept coleg".

Verifică şi acest aspect prin divagări către subiecte mai personale – poza unui copil de pe perete sau modul în care biroul este decorat. În momentul în care clientul se transformă într-o moară stricată, ai aflat şi explicaţia.

S-ar putea să dureze mai mult până ce vei stabili o legătură între tine şi clienţii timizi, însă merită. Aceştia se ataşează foarte mult şi vei avea probabil o relaţie de afaceri foarte solidă cu ei.

Agenţii de vânzări ştiu cum să facă persoanele inhibate să se deschidă prin întrebările puse. Aş putea merge până acolo încât să spun că întrebările sunt esenţa vânzărilor. Atunci când pui întrebări, vinzi. Atunci când renunţi la întrebări, nu mai vinzi. Nu ştiu ce faci, poate ţii un curs sau ceva asemănător, dar nu vinzi.

Bineînţeles, şi modul de formulare al întrebărilor este extrem de important în procesul de comunicare deschisă. Trebuie să pui şi întrebări ce admit răspunsuri multiple. La întrebări nu ar trebui să se poată răspunde printr-un simplu „da" sau „nu". Încearcă să urmezi regulile jocului următor cu un prieten. Pune-i întrebări care încep cu: *ce, unde, când, cum, de ce* sau *cine*. Provoacă-l pentru a vedea dacă poate răspunde la vreuna dintre întrebări cu *da* sau *nu*.

Dă-mi voie să exemplific. Vezi dacă poţi să răspunzi la una dintre aceste întrebări cu *da* sau *nu*.

1. *Ce* ţară a organizat Jocurile Olimpice din 1996?
2. *Unde* a avut loc Olimpiada de Iarnă din 1998?
3. *Când* a avut loc olimpiada de la Helsinki?
4. *Cât a* plătit NBC pentru a transmite Jocurile Olimpice de la Sydney?
5. *De ce* au oferit o sumă atât de mare?
6. *Cine* a fost preşedintele reţelei în acea perioadă?

Nu e posibil, nu? Deoarece ai pus întrebări care conţin cuvintele *ce, unde, când, cum, de ce* sau *cine*, clientul va fi obligat să răspundă cu mai mult decât *da* sau *nu*.

Dacă persoanei inhibate i se adresează o întrebare cu mai multe răspunsuri posibile – una care începe cu unul dintre cele şase cuvinte –, aceasta va fi obligată să-ţi dea un răspuns mai complex, iar tu vei reuşi să o scoţi din cochilie.

Motivul 3
Apatia

Al treilea motiv este apatia. Unele persoane nu vorbesc din simplul motiv că nu le mai interesează ce ai de spus. Poate clientul tocmai a aflat că va fi transferat la El Paso şi are de gând să demisioneze. Sau poate că iubirea vieţii sale tocmai a fugit la Buenos Aires cu un dansator de tango, iar el nu vrea decât să treacă ziua fără să aibă o criză. Poate consiliul director a râs de propunerea sa de extindere a companiei, propunere la care lucra de şase luni şi care urma să-i aducă un post de vicepreşedinte.

Va trebui să ameţeşti puţin clientul apatic, până ce vei putea să-l readuci înapoi pe pământ. Nu vorbi despre afaceri. Vorbeşte despre piscuri înzăpezite, despre ţinuturi alpine primăvara şi despre râsete de copii pe plajă. Mai adaugă şi un episod de croazieră în lumina lunii la Bora Bora pe veliere, plus schiul nautic. Atunci când ochii săi încep iarăşi să se concentreze asupra ta, poţi să te întorci la afaceri – şi la modul în care propunerea ta va face ca toate aceste vise să devină realitate.

Motivul 4
Ofuscarea

Al patrulea motiv este regăsit în persoana ofuscatului. Acesta nu vrea să-ţi vorbească, deoarece este încă supărat pentru vreo jignire gravă pe care i-ai adus-o în trecut. În loc să se enerveze, îşi va manifesta sentimentele prin ofuscare.

Pe ofuscat nu îl interesează prea mult dacă eşti sau nu vinovat de insulta adusă. Unul dintre cei mai buni angajaţi a plecat din firma sa pentru a lucra la voi, iar el e convins că i l-aţi furat. I-ai vândut firmei concurente articole cu aceeaşi reducere „absolut unică" cu care i le-ai vândut şi lui. Apoi, concurenţa a redistribuit produsul în aceeaşi zi la un preţ cu 99 de cenţi mai mic.

Sau să presupunem că partenera ta de viață crede că ai petrecut prea mult timp cu o colegă la petrecerea de noaptea trecută. Nu-i trebuie mult să-și iasă din minți și să înceapă să urle la tine. Măcar astfel ar putea să-și verse nervii, iar atunci când te confrunți cu un ofuscat trebuie să te comporți după cum urmează.

La fel cum otrava trebuie să fie suptă din rană, mânia reprimată trebuie să fie scoasă la suprafață și eliminată. Modul de abordare adecvat în acest caz este urm[torul: să spui un secret, să faci o mărturisire și să ceri o favoare.

Să luăm ca exemplu scandalul Irangate, când membri ai regimului Reagan au fost prinși livrând arme către Iran și folosind banii obținuți pentru a sprijini trupele Contra din Nicaragua. Președintele Reagan ar fi trebuit să apară la televizor și să declare: „Nu ar trebui sub nici o formă să vă spun asta, dar sunt atât de îngrijorat de situația creată, încât cred că dreptul vostru de a fi ținuți la curent este mai important decât păstrarea unui secret militar. Am făcut o mare greșeală. Nu ar fi trebuit să se întâmple acest lucru și nici nu se va mai întâmpla. E posibil să cer prea mult, însă vă voi cere o favoare. Nu vă voi cere să mă iertați, însă vă voi ruga să mă credeți că situația nu se va mai repeta niciodată".

Dacă ar fi făcut acest lucru, probabil că ar fi scutit contribuabilii de 50 de milioane de dolari – costurile investigației inițiate de către Senat. Ar fi putut și să-și repună regimul pe drumul cel bun cu un an mai devreme.

Lee Iacocca[1] a învățat aceeași lecție atunci când directorii săi au fost prinși conducând mașini cu indicatoarele de viteză deconectate. Chiar dacă mașinile erau avariate, erau reparate și vândute ca noi. Iacocca știa că e mai bine să spui un secret, să

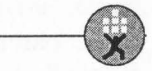
1. Cunoscut om de afaceri american, Lee Iacocca este cel care a salvat compania Chrysler din pragul falimentului. Episodul citat aici se referă la directorii aceleiași companii, care fuseseră opriți pentru depășirea limitei de viteză și care pretindeau că „vitezometrul nu funcționează". Mașinile erau apoi reparate și vândute la kilometraj zero. Lee Iacocca și-a cerut scuze în public, compensând și pagubele materiale (n. tr.).

faci o mărturisire și să ceri o favoare. Într-o săptămână, a reușit să rezolve o problemă care ar fi putut să aibă un impact negativ de proporții asupra companiei Chrysler.

Scoate la lumină mânia dintr-un ofuscat, acolo unde poți să o neutralizezi. Dacă ea există de mult timp și situația nu pare să se amelioreze, ai putea chiar să riști o abordare mai glumeață. Odată, am renunțat la reclamele pe care le făceam pentru un post de radio din cauza unei greșeli pe care o făcuseră angajații. Faptul că nici nu-mi mai amintesc despre ce era vorba spune multe. După ce directorul de cont a făcut greșeala, l-am lăsat să mă abordeze, însă nu voiam să înghit momeala. În cele din urmă, a spus: „Roger, nu am mai făcut afaceri împreună de aproape un an. Sunt de acord că am făcut o greșeală, însă cât trebuie să-mi mai ispășesc păcatele? Sunt alții care au comis crime și nu au luat decât nouă luni!".

Am râs și am fost de acord că supărarea mea ținea de prea mult timp, după care am început iarăși să facem afaceri.

Motivul 5
Evaluarea



A cincea persoană care este susceptibilă de a se retrage în propria cochilie este evaluatorul. Acesteia nu îi stă în fire să ia decizii rapide. Trebuie să cântărească lucrurile înainte.

Poți să detectezi evaluatorii, deoarece sunt deschiși și sociabili înainte de a discuta cu tine, iar când ajungi în fața lor, deja au ridicat un zid între voi. Nu este vorba de personalitățile „analitice" – contabili sau ingineri care analizează înainte de a trage concluzii. Vorbesc despre persoane obișnuite care au anumite temeri.

La fel cum un pilot nu se urcă într-un avion fără a trece în revistă anumite date, evaluatorul are propria listă mentală pe care trebuie să o consulte, punându-și întrebări precum:

- Cine m-ar putea critica pentru decizia luată?
- Am negociat cel mai bun preţ posibil?
- Pe ce cont ar trebui să emit factura?
- Mai există vreo persoană pe care ar trebui să o consult?
- Sunt convins că acesta este cel mai bun produs sau serviciu disponibil?

Dacă evaluatorul a ajuns la acest punct din lista sa mentală, probabil că ai făcut orice ţi-a stat în putinţă pentru a-l convinge. Cea mai proastă iniţiativă pe care ai putea să o iei ar fi să discuţi cu el, ceea ce i-ar întrerupe procesul de evaluare.

Dacă ţi se pune o întrebare, răspunde şi continuă să taci. Agenţii de vânzări numesc această tehnică „strategia tăcerii". Formulează-ţi propunerea şi *închide gura*! Prima persoană care o deschide pierde.

Am văzut odată doi agenţi care au pus această tehnică în practică. Ne aflam la o masă, iar eu asistam la negociere. Unul i-a făcut celuilalt o propunere şi a tăcut. Celălalt şi-a dat seama că acesta voia să-l închidă, aşa că s-a decis să-i dea o lecţie. Nici el nu a vrut să mai deschidă gura. Amândoi stăteau şi se priveau fix. Se provocau. Nu ştiam dacă se va mai ieşi din situaţia asta. Mi se părea că trecuse jumătate de oră, deşi probabil că nu fuseseră mai mult de cinci minute. În cele din urmă, tensiunea a dispărut când al doilea dintre ei a scris „Tea-i hotărât?" pe o bucată de hârtie şi a împins-o către celălalt. Greşeala de gramatică fusese însă intenţionată. Primul a văzut-o şi nu s-a putut abţine. A spus, plin de o bucurie răutăcioasă: „Ai scris greşit «Te-ai»". Şi, odată ce a început, nu s-a mai putut controla. A continuat cu: „Uite ce, dacă nu eşti de acord cu propunerea mea, sunt dispus să...".

S-a contrazis singur încă înainte de a afla dacă interlocutorul ar fi acceptat ceea ce propusese!

Atunci când evaluatorul începe să vorbească din nou, însă nu sub forma unei întrebări, a venit timpul să aplici strategia condiţionării: „Aşa că haideţi să-i dăm drumul şi să trecem peste birocraţie".

Motivul 6
Avariţia

În spatele cochiliei numărul 6 se află calicul. Această persoană este atât de zgârcită, încât este tulburată numai la gândul că va trebui să cheltuiască nişte bani. Poţi să identifici acest gen de persoane, deoarece sunt vorbăreţe până în momentul în care aduci în discuţie preţul. Nu te lăsa indus în eroare, ştii doar că se scaldă în bani. Unele persoane cu averi imense sunt mai strâmte la pungă decât nişte colanţi de biciclist.

Îţi vine să crezi că există oameni înstăriţi care încă îşi aleg mâncarea la restaurant pe baza preţului sortimentelor? Ştiu că e greu de crezut, însă există! Se uită prin meniu şi îşi zic: „De fapt, cred că aş prefera ouă Benedict, însă costă 8,95 dolari şi nu merită. Mai bine iau ouă cu şuncă la 6,95".

Dacă reduci preţul atunci când vezi că zgârcitul începe să devină încordat, te pui într-o poziţie periculoasă. Dacă îţi închipui că-şi fac griji în privinţa banilor, nu uita că sunt de obicei mai preocupaţi de faptul că s-ar putea să-i înşeli. Reducerile speciale, despre care nu le-ai spus nimic înainte, le pot da o stare de nervozitate.

În schimb, continuă să insişti pe avantaje şi pe recuperarea investiţiei. Este foarte important să calmezi zgârcitul, arătându-i totul negru pe alb.

Motivul 7
Presiunea timpului

Al şaptelea tip de persoană este cea supusă „cronometrului". Acest individ este expert în gestionarea timpului. Întreaga sa zi este împărţită în segmente de cinci minute. E un om de afaceri înnăscut, nu are timp de vorbă. Ai grijă să nu-i dai ziua peste cap

ajungând târziu şi nu uita să delimitezi un interval atunci când suni pentru a stabili întâlnirea. „Nu va dura decât 30 de minute. Cum vă convine mai mult: luni de la 10:00 la 10:30 sau de la 11:00 la 11:30?"

Apoi, când ajungi la întâlnirea cu el, cere-i din nou confirmarea. „Joe, ai treizeci de minute pe care să mi le poţi oferi, nu? Pot să închid uşa?"

Uneori, se întâmplă ca persoane care nu sunt neapărat fanatici ai organizării timpului să fie închise faţă de tine, dacă au început să rămână în urmă. Fii mai atent dacă întâlnirea este fixată înainte de prânz sau înainte de sfârşitul zilei. Multe persoane evită ziua de vineri şi nici prin gând nu le-ar trece să vândă atunci când clientul se află la câteva ore distanţă de o ieşire în weekend.

Reţine şi că presiunea timpului poate să vină în ajutorul tău. Oamenii sunt mai flexibili în aceste condiţii. Am avut rezultate excelente atunci când încercam să obţin aprobarea unor împrumuturi din partea directorilor de bancă vineri după-amiaza. Le place să plece în weekend cu afacerile puse la punct şi preferă să nu lase în urmă probleme nerezolvate.

Evitarea aplicării presiunii timpului sau folosirea ei în avantajul tău depinde de cât de bune crezi că sunt şansele tale. Dacă solicitarea se încadrează în parametrii normali ai tranzacţiilor, foloseşte-o fără reţineri. Cu toate acestea, dacă ea e peste mână şi necesită un proces de persuasiune îndelungat, e mai bine să laşi întâlnirea pentru o zi în care clientul va avea mai mult timp la dispoziţie pentru tine.

Motivul 8

Frica

Al optulea tip este paranoicul. Unele persoane devin foarte vorbăreţe atunci când se sperie, însă majoritatea oamenilor se retrag în propriul univers. În cazul în care clienţii îşi fac griji că

vei profita de ei, aproape că vei putea simţi cum temperatura din cameră scade. Uită-te la pupilele ochilor (care încep să se îngusteze) şi la limbajul corporal defensiv (cum ar fi braţele încrucişate).

Începe imediat să linişteşti persoana respectivă, spunându-i despre garanţia de restituire a banilor şi trecând în revistă recomandările personale pe care le ai în mapă. Poate ai fost puţin prea insistent, aşa că bate puţin în retragere până ce se relaxează.

Deşi un răspuns simplu ar fi că modul în care poţi face oamenii să vorbească este cel de a pune întrebări cu mai multe răspunsuri posibile, îţi poţi da şi singur seama că există mai mulţi factori relevanţi. Pentru a determina motivul acestui gen de comportament, e nevoie de o analiză atentă.

Puncte-cheie ale acestui capitol

În primul rând, află de ce nu vorbesc. Există doar opt motive:

1. Primul este *obsesia*. Nu se pot concentra asupra a ceea ce spui din cauză că sunt preocupaţi de o altă problemă. Abordeaz-o, însă fii discret: „Ce te deranjează, Joe? Poate te pot ajuta". Dacă sunt în continuare prea preocupaţi pentru a se putea concentra, fixează o întâlnire pe mai târziu sau caută să obţii un acord rapid.
2. Este posibil ca al doilea motiv al tăcerii să fie *inhibiţia*. Unii oameni nu vorbesc din simplul motiv că sunt timizi. Scoate-i din cochilie prin întrebări.
3. Al treilea motiv este *apatia*. Unele persoane nu vorbesc din simplul motiv că nu le pasă. Sunt probabil supărate din motive personale. Ameţeşte-le cu gânduri frumoase până revin la realitate.
4. În a cincea cochilie se ascunde *ofuscatul*. Nu îţi vorbeşte deoarece e în continuare supărat pe tine pentru ceea ce i-ai făcut în trecut. Adu la lumină furia refulată şi neutralizeaz-o.

5. În a şasea cochilie se retrage *evaluatorul*. Acesta este cel care trebuie să analizeze lucrurile înainte de a lua o decizie. Păstrează tăcerea. Nu-i distrage atenţia în timp ce rumegă problema. Atunci când evaluatorul începe să vorbească din nou, însă fără a pune întrebări, a venit momentul să abordezi strategia condiţionării.
6. Al şaselea tip este *calicul*, o persoană atât de zgârcită, încât gândul de a cheltui bani îi dă o stare de nervozitate. Nu te oferi să reduci preţul. Continuă să insişti pe avantaje şi întoarce-te la subiectul investiţiei sale.
7. Al şaptelea tip este *cronometrul*. Această persoană îşi organizează ziua în segmente de câte cinci minute. Nu uita să stabileşti un interval de timp pentru întâlnire. Atunci când ajungi acolo, cere-i confirmarea: „Joe, ai treizeci de minute pe care să mi le poţi oferi, nu? Pot să închid uşa?".
8. Al optulea tip care se retrage în cochilie este *paranoicul*. Unele persoane devin foarte vorbăreţe atunci când se sperie, însă majoritatea oamenilor se retrag în propriul univers. Începe imediat să linişteşti persoana respectivă, vorbindu-i despre garanţia de restituire a banilor şi trecând în revistă recomandările personale pe care le ai în mapă.

24 Administrarea afacerilor şi arta persuasiunii

În acest ultim capitol, mă voi adresa directorilor de vânzări. Un director de vânzări care este şi un maestru al persuasiunii poate să ducă o companie în plină afirmare către cele mai înalte culmi. Dacă nu ştie cum să pună în aplicare tehnicile de persuasiune, poate să distrugă chiar şi cea mai solidă echipă de vânzări.

Nu există o forţă de persuasiune mai puternică decât cea inspirată de un conducător – o fiinţă ieşită din comun, care îşi comandă soldaţii în toiul bătăliei, cum sunt Norman Schwarzkopf, Winston Churchill (care mobilizează un întreg popor), Bill Gates (care domină un întreg segment de piaţă sau care pune bazele unui conglomerat gigant de companii) sau Jake Welch de la General Electric. Cum au folosit aceşti mari conducători arta persuasiunii pentru a-şi convinge angajaţii să-i urmeze? Şi cum poţi tu să foloseşti aceleaşi strategii pentru a deveni un director de vânzări de talie mondială, la rândul tău?

Deviza directorului de vânzări

Există un crez în vânzări, care, dacă este pus în aplicare integral şi dacă este dus până la capăt, va aduce o reuşită de proporţii.

Aceasta este deviza pe care, în opinia mea, directorii de vânzări ar trebui să o urmeze cu tot sufletul: „Ţin mai mult la

reuşita agenţilor mei de vânzări decât la propriul viitor, însă ţin mai mult la îndeplinirea misiunii companiei pe care o conduc decât la celelalte două".

Un succes de proporţii în orice firmă de vânzări provine dintr-o combinaţie echilibrată a celor trei elemente: misiunea, conducerea şi echipa de vânzări (elementul activ).

Însă cea mai importantă parte a acestei triade este, de departe, misiunea. Mă uimeşte numărul imens de firme de vânzări care nu au un scop bine definit. Oamenii şi capitalul lor sunt împrăştiaţi în toate direcţiile, ca pilitura de fier. Îţi mai aminteşti ce făceai cu pilitura când erai mic? Atunci când sunt aruncate pe o foaie de hârtie, particulele ei se aşază în zeci de direcţii aleatorii. Şi totuşi, dacă mişti un magnet pe sub hârtie, ele sunt atrase şi încep să se aranjeze şi să se mişte în aceeaşi direcţie.

Misiunea reprezintă pentru echipa de vânzări ceea ce magnetul este pentru particulele piliturii de fier: echipa este unită şi îndreptată către acelaşi obiectiv.

Cum să consolidezi misiunea firmei

Dacă m-ai angaja pe post de consultant al firmei tale, primul lucru pe care l-am face împreună ar fi să stăm şi să analizăm misiunea pe care şi-a propus-o firma. Probabil că aş afla toate informaţiile de care am nevoie. Acest aspect ar fi suficient pentru a-mi da seama care sunt problemele în firmă. Aş petrece mai mult timp adunând informaţii suplimentare pentru a-mi susţine concluziile, însă aş putea să-ţi spun ce e în neregulă în funcţie de cât de solidă este descrierea misiunii firmei.

Harold Geneen este o figură legendară în domeniul afacerilor din America. În cei 18 ani în care s-a aflat la conducerea ITT, a preluat compania când avea vânzări de 750 de milioane de dolari pe an şi încerca din greu să obţină profituri, transformând-o într-un conglomerat de firme gigant cu vânzări de 16,7 miliarde de dolari pe an şi profituri anuale de 562 de milioane. Pe parcurs,

a achiziţionat 350 de firme diferite din 80 de ţări, aşa că nu exagerăm dacă spunem că ştia câte ceva despre organizarea companiilor.

Geneen afirma că o companie se organizează la fel cum citeşti o carte, diferenţa fiind că aceasta din urmă este citită de la început la sfârşit. Companiile se organizează invers, de la sfârşit către început.

În primul rând, stabileşte ceea ce echipa de vânzări trebuie să devină, iar apoi află care sunt elementele necesare pentru a-i duce de la începutul poveştii (unde te afli acum) la încheiere (unde vrei să ajungă).

Am putea sta împreună şi să discutăm despre misiunea firmei tale. Cele patru elemente primordiale sunt următoarele:

1. Ştii exact scopul pe care vrei să-l atingi pe parcursul următorilor cinci ani?
2. Acesta este formulat clar şi concis într-un paragraf sau chiar mai puţin?
3. Este formulat într-un limbaj simplu, pe care l-ar putea înţelege şi un copil?
4. Este un obiectiv ce va părea realizabil pentru toţi angajaţii din firma ta?

Dacă descrierea misiunii nu include aceste elemente, îţi sugerez să te întorci la punctul de plecare şi să depui mai multe eforturi. Acest singur paragraf – misiunea firmei tale – este cheia succesului tău ca director de vânzări.

Cele patru elemente esenţiale ale misiunii

Să trecem în revistă fiecare dintre aceste patru elemente.

În primul rând: *ştii exact scopul pe care vrei să-l atingă firma ta pe parcursul următorilor cinci ani?*

Uneori, e mai puţin important să iei o decizie corectă decât să iei o decizie, oricare ar fi. Decizia de a merge într-o anumită direcţie declanşează un flux de energie imens.

Ai mai avut momente în viață când aveai un sentiment de neîmplinire și nu știai în ce direcție să o iei? Dacă da, atunci știi despre ce vorbesc. Cu cât îți ia mai mult timp să te decizi, cu atât îți scad și resursele de energie. Odată ce ai ales o direcție, oricare ar fi aceasta, vei simți un flux nou de vitalitate. Știind că ai acționat, te vei simți brusc mai bine și te vei putea concentra mai ușor.

În al doilea rând: *misiunea este formulată clar și concis într-un singur paragraf?*

Aceasta este o descriere bine definită: obținerea unei cote de 60% pe piața de electronice, cu un profit brut de 32%, pe o perioadă de cinci ani. Foarte bine! Este clară, specifică și stabilește un interval de timp.

O declarație specifică are și tendința de a-ți restrânge orizontul de obiective propus. Pe la jumătatea anilor '80, United Airlines a inițiat un program catastrofal de diversificare, ce includea și achiziția firmelor Hertz (servicii de închiriere a mașinilor) și Westin Hotels. Au renunțat la numele care îi propulsase de-a lungul atâtor ani, transformându-se din United Airlines în Allegis.

Impactul asupra moralului angajaților nici nu ar fi putut să fie mai nociv. În timp ce cheltuiau miliarde de dolari achiziționând alte companii, însoțitorii de zbor au intrat în grevă pentru a protesta împotriva reducerii salariilor. Timp de câteva luni, era dificil să găsești un angajat al United Airlines care să aibă un lucru bun de spus despre compania la care lucra. A fost nevoie de o revoltă a acționarilor, de concedierea președintelui și de o declarație a misiunii bine conturată pentru a-i readuce pe poziții.

În al treilea rând: *misiunea este formulată într-un limbaj pe care l-ar putea înțelege și un copil?*

Ține minte: va trebui să-ți convingi întreaga echipă de vânzări să te urmeze în îndeplinirea misiunii. Ia lecții de la tâmplarul din Nazaret. Formulează declarația în termeni inteligibili pentru toată lumea. Atunci când Iisus le-a spus lui Petru și lui Simion „Veniți după Mine, și vă voi face pescari de oameni", acestora le-a fost

ușor să înțeleagă. Mântuitorul îi păstra lângă cuvintele Sale prin exprimări simple, precum: „Și ce ar folosi unui om să câștige toată lumea, dacă și-ar pierde sufletul?". Bine că nu-și dăduse licența la Harvard! Și-ar fi cosmetizat afirmațiile cu atâtea fraze pretențioase, încât ceea ce a realizat într-un singur an cu predicile Sale i-ar fi luat câteva decenii.

În al patrulea rând: *misiunea va părea credibilă pentru fiecare angajat, nu doar pentru cei din conducere?*

Atunci când Lee Iacocca plănuia salvarea companiei Chrysler și își făcea cunoscute obiectivele, nu a încercat să spună că vor vinde mai multe mașini decât General Motors. Nu a pretins nici măcar că acestea vor aduce mai mult profit decât cel realizat de către General Motors. Un angajat obișnuit respinge imediat acest gen de hiperbole ca fiind nefondate.

A spus pur și simplu: „Vom face cele mai bune mașini din America". Această afirmație putea fi crezută până și de către cel mai pesimist angajat. În plus, ea era formulată și într-un limbaj nesofisticat, pe care toată lumea putea să-l înțeleagă.

Importanța ținerii echipei la curent

După ce ai clarificat misiunea propusă într-un paragraf inteligibil, următoarea ta sarcină este de a verifica dacă fiecare membru al echipei s-a familiarizat cu ea. Problema este că majoritatea directorilor de vânzări cred că agenții nu sunt personalități atât de complexe încât să-i intereseze obiectivele firmei sau că sunt prea independenți pentru așa ceva. În consecință, aceștia păstrează confidențialitatea obiectivelor departamentului de vânzări și încearcă să-și controleze oamenii prin manipulare. Cred că toți reprezentanții și agenții de vânzări pot să înțeleagă o misiune bine pusă la punct și exprimată clar.

E ușor să identifici companiile care au făcut asta. Să luăm ca exemplu ușierul hotelului, care spune: „Dacă aveți nevoie de ceva, sunați-mă. Scopul nostru este să avem cel mai ridicat

procent de ocupare a camerelor în tot oraşul şi nu putem face asta decât dacă sunteţi mulţumit de serviciile noastre".

Sau să ne gândim la secretara firmei de tranzacţii imobiliare care spune: „Vom depune toate eforturile posibile pentru a vă îndeplini cerinţele. Obiectivul nostru este de a avea cel mai mare număr de contracte semnate în serviciul nostru de contracte imobiliare multiple".

Alt exemplu ar putea fi directorul de servicii pentru clienţi de la reprezentanţa auto, care spune: „Ne va face plăcere să ne ocupăm de dumneavoastră. Am vândut mai multe camionete decât oricare alt reprezentant Ford în ultima lună şi intenţionăm să facem acelaşi lucru în fiecare lună din acest an. Avem nevoie de clienţi satisfăcuţi, care să spună lumii cât de buni suntem".

După cum ţi-ai dat seama, acest gen de firme nu sunt foarte răspândite.

Folosirea tehnicilor de persuasiune pentru a „vinde" obiectivele

După ce ai proiectat obiectivele într-un mod clar asupra fiecărui membru al echipei de vânzări, a venit momentul să pui tehnicile de persuasiune în aplicare: trebuie să convingi echipa că va duce misiunea la bun sfârşit. Acesta este punctul în care toate subiectele discutate în această carte intră în joc.

Factorul primordial în persuasiunea la nivel executiv este abilitatea de a proiecta faptul că respecţi un sistem de valori propriu. Acesta este acelaşi factor despre care am discutat şi în capitolul 9.

Admirăm cu toţii tăria de caracter a conducătorilor care au avut curajul de a lua atitudine. Cu toate acestea, avem adesea tendinţa de a-i ridica în slăvi din motive false. Îl admirăm pe Harry Truman pentru că „i-a trecut prin foc şi pară". E posibil să fie adevărat, numai că acesta nu este motivul pentru care îl admirăm, ci pentru că a crezut într-un ideal şi a insuflat această credinţă naţiunii cu toată fiinţa sa.

Îl admirăm pe Jack Welch datorită limbajului său dur şi impulsivităţii sale? Nu, îl admirăm datorită felului în care îşi susţine propriile convingeri. Respectăm convingerile, şi nu agresivitatea.

Construirea credibilităţii la nivel executiv

Următorul factor important pentru directorii de vânzări este credibilitatea. Nu uita să pui în aplicare tehnicile de construire a credibilităţii discutate în capitolul 3. Prima regulă a credibilităţii este: „Nu le spune niciodată mai mult decât sunt dispuşi să creadă". Sper că misiunea companiei tale este descrisă în aceşti termeni. Dacă ai dubii în privinţa credibilităţii sale în ochii unui agent de vânzări obişnuit, atenueaz-o puţin. Ai putea să o expui câtorva persoane din domeniu, pentru a le testa reacţia. O misiune trebuie să fie destul de măreaţă pentru a putea fi impresionantă, însă nu-ţi pierde credibilitatea prin trecerea în teritoriul viselor.

Am vorbit despre folosirea cifrelor exacte atunci când te referi la statistici. „Săpunul Ivory este 99,44% pur" pare un fapt credibil, însă probabil că nu vom crede aceeaşi afirmaţie dacă auzim că este 100% pur. Acesta este motivul pentru care o cafea decofeinizată oarecare este 99,7% fără cafeină. Dacă scopul tău declarat este o creştere cu 20% a productivităţii, s-ar putea ca această cifră să pară visată în timpul unei întruniri a consiliului de directori. O creştere de 21,6% dă impresia că cineva a făcut un adevărat efort pentru a obţine o evaluare atât de exactă.

Atenuarea importanţei câştigului personal a fost următorul factor pe care l-am analizat. Lee Iacocca a făcut o mişcare genială atunci când a fost de acord să lucreze cu un salariu de un dolar pe an, cerând sindicatelor să scadă salariile. Dacă ţinem cont de acţiunile pe care le deţinea, este evident că nu făcea o concesie prea mare, însă gestul simbolic a avut o încărcătură enormă. Mai târziu, când a început să câştige 20 de milioane pe an, putea să susţină că merita această sumă datorită sacrificiilor anterioare.

Nu uita nici puterea cuvântului scris. Oamenii cred mai mult ceea ce văd scris decât ceea ce aud. Nu e nevoie să faci fabrica să arate de parcă departamentul PR e condus de ministrul propagandei naziste, Paul Goebbels, însă lipirea de afişe privind misiunea propusă va avea un impact extraordinar. Cei care mai au îndoieli vor crede că scopul este realizabil şi vor aprecia faptul că ţi-ai pus pielea la bătaie.

Pe măsură ce te apropii de obiectiv, probabil că va trebui să-ţi concretizezi recunoştinţa faţă de persoanele de bază prin publicitate şi articole promoţionale. Cu toate acestea, fii conştient de faptul că mulţi oameni reacţionează printr-o strângere din umeri. Nu se pot identifica cu vedetele firmei. Maeştrii persuasiunii ştiu să includă anumite poveşti cu morala: „Dacă ei pot, atunci pot şi eu". Spune angajaţilor povestea persoanei care a trecut de la linia de asamblare la departamentul de vânzări şi a vândut produse în valoare de 10 mii de dolari în prima lună. Va avea mai mult impact decât povestea vedetei care a făcut vânzări în valoare de 10 milioane.

Construirea credibilităţii atunci când eşti nou pe post

Dacă eşti nou în firmă, există câţiva paşi suplimentari pe care trebuie să-i urmezi pentru a construi credibilitatea. Am oferit sfatul acesta noilor directori timp de douăzeci de ani: nu încercaţi să cuceriţi lumea în primele 30 de zile. Cu excepţia cazului în care ai fost trimis să salvezi o companie muribundă, e mai bine să nu faci prea mult zgomot încă din prima lună. Nu vei reuşi să realizezi mare lucru în primele 30 de zile şi ţi-ai putea submina credibilitatea.

E mai bine să intri în birou, să-ţi pui picioarele pe masă şi să nu faci nimic pentru puţină vreme. Lasă echipa de vânzări să se obişnuiască cu ideea unui nou lider. În 30 de zile, vor fi uitat că a mai existat altcineva înaintea ta şi poţi să începi să faci primele

mişcări. Ai putea să-ţi informezi şi şeful privind intenţiile tale, pentru ca el să nu înceapă să-şi pună întrebări.

Prima lună nu trebuie să fie neproductivă. Poţi să faci multe pentru a te socializa cu angajaţii. Recitește capitolul 20 privind memorarea numelor şi vezi cât de multe poţi reţine în firmă. Pune lucrurile în ordine în timp ce te plimbi printre birouri. Ţine şedinţe cu diferiţi responsabili de regiuni şi ascultă mai mult în loc să vorbeşti.

Atunci când faci cunoştinţă cu angajaţii, încearcă abordarea următoare: „Sunt nou şi probabil că nu ştiu încă destule pentru a rezolva problemele mari. Însă poate vă pot ajuta în privinţa celor mai mici. Cine are o problemă care îl sâcâie de mai mult timp?". Vei fi surprins când vei vedea la cât de multe chestiuni mărunte au renunţat angajaţii să mai încerce să găsească o rezolvare.

Vei auzi lucruri de genul: „Aş vrea să pot trimite un e-mail întregii echipe atunci când am nevoie de un răspuns la o întrebare" sau „De ce durează două săptămâni să mi se aprobe deconturile?".

Ai şansa să ajungi un adevărat erou în ochii angajaţilor, fără a trebui să laşi urme extrem de profunde în fondurile companiei. Nu renunţa la prudenţă: s-ar putea să fie adusă în discuţie o propunere pe care conducerea precedentă a respins-o în mod constant din motive întemeiate. Este important să respecţi fiecare angajament pe care îl iei, oricât de mic ar fi acesta. Este bine să fii însoţit de un asistent care cunoaşte firma, acesta avertizându-te în momentul în care eşti într-o situaţie delicată.

Reţine şi faptul că, dacă eşti nou, s-ar putea să nu fii atât de cunoscut pe cât crezi. Şefii poate ştiu că ai obţinut această promovare datorită performanţelor realizate în Cincinnati, însă poţi spune acelaşi lucru şi despre echipa de vânzări?

Michael Crichton, genialul autor al romanelor *Germenul Andromeda*, *Jurassic Park* şi *Sfera*, relatează o poveste pe o temă similară în autobiografia sa, *Travels*. Acesta tocmai terminase de regizat filmul *Coma*, ce era lansat în Statele Unite şi avea un

mare succes. Fusese angajat ca regizor pentru *Marele jaf al trenului* (cu Sean Connery, în rol principal), filmat în Irlanda. Atunci când a ajuns pe platoul de filmare, lipsa de cooperare a echipei de filmare britanice a început să-l deranjeze. Dacă venea cu o idee, aceştia voiau mai întâi să discute posibilele alternative, în loc să o pună bucuroşi în aplicare.

În stilul indirect al englezilor, unul dintre asistenţii săi a aruncat, chipurile, o vorbă: „Cred că echipei i-ar putea plăcea unul dintre filmele dumneavoastră". Cu toate acestea, regizorul nu a prins aluzia. Câteva zile mai târziu, situaţia devenise şi mai tensionată, iar asistentul a spus: „Mi-aş dori să putem viziona unul dintre filmele dumneavoastră". Michael Crichton s-a gândit puţin, însă tot nu a făcut nimic. Filmul *Coma* tocmai era lansat în Statele Unite şi nu i-ar fi fost uşor să obţină un exemplar.

În cele din urmă, asistentul a spus limpede: „Sunt ferm convins că ar fi bine dacă echipa ar avea şansa de a vedea unul dintre filmele dumneavoastră". Brusc, regizorul şi-a dat seama ce încerca să-i spună asistentul, care însă fusese prea rezervat pentru a-i spune acest lucru direct, fără ocolişuri: echipa nu-l cunoştea decât ca autor. Aceştia nu aveau cum să-i respecte calităţile de regizor. A sunat la Hollywood şi a cerut să i se trimită prin avion un exemplar din *Coma,* pe care l-a rulat în faţa întregii echipe. Problema a dispărut peste noapte. Echipei i-a plăcut filmul, a început să-l respecte şi nici nu i-a mai desconsiderat hotărârile de atunci încolo.

Asigură-te că toată lumea îţi cunoaşte experienţa şi calificările în domeniu. Bineînţeles, nu poţi să le faci tu însuţi cunoscute, pentru că vei da impresia că încerci să pari important. Cu toate acestea, compania se poate ocupa de aceste aspecte în locul tău, într-un mod mai discret, iar asistentul poate să vadă dacă descrierea ta din fişa de informaţii a companiei este cea potrivită.

Arta conducerii şi arta consecvenţei

Următorul factor de o importanţă vitală pentru aptitudinile tale de persuasiune în poziţia de director este *consecvenţa.* Misiunea propusă este credibilă în raport cu experienţa ta? Angajaţii pot mirosi falsurile de la o poştă. Vei avea probleme mari dacă îţi declari obiectivele, iar oamenii tăi vor începe să spună: „Aoleu! Iar s-a dus şeful la cursuri din alea!". Conducătorii de primă mână îşi datorează succesul în mare parte faptului că acţiunile lor nu contrazic imaginea pe care şi-au format-o ceilalţi despre ei.

O trasare a unui sistem de valori în afaceri este esenţială pentru reuşita unui leader. Acesta reprezintă o serie de standarde conform cărora îţi administrezi firma. Dacă decizia pe care intenţionezi să o iei nu se încadrează în acest sistem, nu o mai pune în aplicare, în ciuda potenţialului câştig. Oamenii tăi sunt mai preocupaţi de ceea ce reprezinţi pentru ei decât de ceea ce afirmi că poţi să faci. Atunci când văd că ai o serie de standarde pe care le respecţi, se simt mai în siguranţă. Ştiu că nu vei avea un comportament instabil, trecând dincolo de graniţele valorilor fixate. Ceea ce eşti anulează ceea ce faci, în orice condiţii.

Reuşita propriilor angajaţi este mai importantă

Haideţi să trecem iarăşi în revistă deviza conducătorului: „Ţin mai mult la reuşita agenţilor mei de vânzări decât la propriul viitor, însă ţin mai mult la îndeplinirea misiunii companiei pe care o conduc decât la celelalte două".

Nimic nu va descuraja eforturile unui director de vânzări mai mult decât un colectiv care crede că acesta îşi urmăreşte obiectivele din motive de câştig personal fie că acesta vizează câştigul de bani, obţinerea unei promovări sau câştigarea unui reputaţii. Pot accepta ca directorul lor să atingă aceste scopuri, însă doar

ca pe un produs secundar al misiunii propuse. Atingerea acestor scopuri nu poate să înlocuiască îndeplinirea obiectivului principal.

Un director de vânzări experimentat ştie cum să inspire sentimentul că ţine mai mult la reuşita agenţilor de vânzări decât la propriul succes. Dacă ştii cum să-ţi joci cărţile, vei putea să strângi averea fără să te trezeşti cu gloata de ţărani asaltându-ţi porţile castelului.

Misiunea firmei este cel mai important lucru

Următorul pas este să-ţi convingi agenţii de vânzări că îndeplinirea misiunii de către echipă este mai importantă decât succesul individual al fiecărei persoane în parte, inclusiv al tău. Acesta este elementul ce diferenţiază un conducător excepţional de unul bun. Va fi nevoie de o artă a persuasiunii asimilată în profunzime, însă acesta e un scop realizabil. E posibil să-ţi faci oamenii să se dedice atât de mult unei misiuni, încât, chiar şi dacă eşuează pe plan personal, să continue să încurajeze eforturile companiei pe plan general.

Cel mai bun exemplu poate fi găsit în alpinism. Când eram mai tânăr, îmi plăcea foarte mult să escaladez munţii. La o altitudine de 4 000 de metri, pe muntele Rainier din Washington, am dat peste Phil Ershler, care a escaladat acest munte de mai multe ori decât orice alt om de pe suprafaţa Pământului: de peste 200 de ori. Phil a fost personajul principal într-una dintre cele mai captivante episoade din istoria alpinismului. El a fost unul dintre membrii expediţiei din 1984, care a încercat să urce pe Everest din partea de nord, dinspre China, şi nu urmând calea mai bine-cunoscută dinspre Nepal. Doar 16 alte persoane au mai încercat acelaşi lucru înainte, iar 10 dintre ele au murit.

Erau conduşi de Lou Whittaker, al cărui frate, Jim, a fost primul american care a ajuns pe vârful muntelui Everest, în 1963. În echipă se afla şi fiul lui Lou, Peter, care devenise un

alpinist expert. Bineînţeles că visul lui Lou era ca fiul său să ajungă pe vârf, însă echipa avea destulă încredere în aptitudinile de conducător ale lui Lou pentru a şti că fiul nu va avea parte de un tratament preferenţial. O altă ascensiune de acest gen fusese încercată cu doi ani înainte şi avusese rezultate dezastruoase: Marty Hoey şi Chris Kerrebrock se accidentaseră mortal în două situaţii diferite.

Nici această expediţie nu mergea extraordinar. Vremea proastă îi ţinuse în loc timp de mai multe săptămâni. Ochelarii de protecţie ai lui Lou Whittaker se stricaseră şi a fost forţat să se întoarcă în tabără, suferind de oftalmie din cauza zăpezii. A refuzat ajutorul celorlalţi membri ai expediţiei, de care era nevoie pentru a continua transportarea proviziilor pe munte şi a coborât de unul singur, orbit de zăpadă. Nu şi-a recăpătat vederea decât după o săptămână.

Cu proviziile aproape epuizate, membrii rămaşi au făcut un ultim efort şi au trimis o echipă formată din trei alpinişti, Phil Ershler, John Roskelley şi Jim Wickwire către vârf. Condiţiile meteorologice nefavorabile i-au obligat să-şi petreacă noaptea pe munte. Phil Ershler şi Jim Wickwire foloseau tuburile de oxigen, însă John Roskelley nu era de acord cu folosirea acestora, ele contrazicând principiile sale etice, de a escalada fără ajutorul oxigenului; Whittaker îşi dăduse cu greu acordul. Cu toate acestea, mai rămăsese un singur tub de oxigen. Wickwire a văzut că Ershler se afla într-o stare mai bună decât el, aşa că i-a spus să ia oxigenul şi să urce către vârf împreună cu Roskelley.

Cei doi au ajuns la câteva sute de metri depărtare de vârf, însă Roskelley nu putea să mai continue. Fără oxigen, corpul său începea să îngheţe din interior. A insistat ca Ershler să-l dezlege şi să continue singur.

Cei doi nu aveau contact vizual sau prin radio cu Whittaker, aflat la tabăra numărul patru. Însă, la câţiva kilometri distanţă, fotograful expediţiei, Steve Marts, echipat cu o lentilă de mare precizie, putea să surprindă momentul despărţirii celor doi, în timp ce Ershler începea să se deplaseze imperceptibil către vârful de 8 850 de metri.

Chiar şi cu oxigen, este foarte dificil să te mişti la acea altitudine, iar fiecare pas necesită eforturi imense : ridici bocancul şi înfigi crampoanele în zăpadă pentru a avea un punct de sprijin. Fixezi celălalt picior într-o poziţie şi te odihneşti timp de o secundă-două, permiţând oxigenului din sânge să ajungă la muşchi, iar apoi începi următorul pas din ascensiune. Trebuie să te concentrezi, deoarece este foarte uşor să ai halucinaţii atunci când eşti la acea altitudine şi poţi uita unde te afli.

Câteva ore mai târziu, a atins marginea vârfului şi a trecut din China în Nepal. Centimetru cu centimetru, cu cerul senin al nopţii în faţă, s-a deplasat până a ajuns pe vârf. „Am reuşit!", a strigat Marts prin radio, transmiţând reuşita şi alpiniştilor care se aflau în tabără şi care nu puteau să vadă vârful. „Am reuşit!", a strigat Whittaker către tabăra principală. „Am reuşit!"

Cel mai fascinant aspect, din punctul de vedere al unui conducător, este faptul că Lou Whittaker, fiul său, nu a ajuns pe vârf. Fiecare persoană, cu excepţia lui Phil Ershler, a eşuat în atingerea scopului personal fixat. Cu toate acestea, toţi au avut un sentiment copleşitor de orgoliu personal, deoarece echipa a dus la capăt misiunea. Nu au spus că Phil Ershler a reuşit; au spus „Am reuşit". Atunci când i-am povestit lui Phil evenimentul, nu a spus nici măcar o singură dată „Am urcat pe Everest". A spus doar „Am făcut parte din echipa care a urcat Everestul".

Acesta poate fi un studiu de caz pe subiectul aptitudinilor de conducere. Să examinăm două componente principale ale sale.

În ordinea importanţei identităţii persoanei care ajunge pe vârf, Lou Whittaker s-a pus pe el însuşi şi pe fiul său în spatele celorlalţi. Aceasta este prima parte din deviza unui lider: „Ţin mai mult la succesul oamenilor mei decât la propriul viitor".

A inspirat echipei sentimentul că misiunea era mai importantă decât obiectivele personale ale oricăruia dintre ei. Aceasta este a doua parte a devizei: „Ţin mai mult la îndeplinirea misiunii companiei pe care o conduc decât la celelalte două (succesul oamenilor mei şi popriul viitor)".

Având la bază această mentalitate, poţi să obţii devotamentul angajaţilor şi să creezi un spirit de echipă. După aceea, vei putea să-ţi atingi obiectivele şi să fii un erou în ochii lor.

Cum să descrii misiunea firmei

Alpinismul nu este singurul domeniu în care misiunea devine mai importantă decât conducătorul sau decât subordonaţii acestuia. Gândeşte-te la ieşirea israeliţilor din Egipt, conduşi de Moise. Misiunea sa era clară : să-i ducă în Pământul Făgăduinţei. Cu toate acestea, avea o problemă unică la nivel executiv. Adepţii săi ştiau că el nu văzuse niciodată Pământul acesta. Capacitatea sa de a-şi convinge adepţii de importanţa misiunii depindea în mare parte de abilitatea sa de a crea o imagine în minţile acestora.

Moise nu a ajuns niciodată în Pământul Făgăduinţei ; nici el, şi nici mulţi dintre discipolii săi. Cu toate acestea, şi-a dus misiunea la capăt. Prin credinţa sa, el a conferit mai multă valoare înfăptuirii scopului său decât propriei persoane sau oricărei alteia.

Esenţa puterii unui conducător

În concluzie, iată care este esenţa puterii unui conducător persuasiv : deviza unui director de vânzări – *Ţin mai mult la reuşita agenţilor mei de vânzări decât la propriul viitor, însă ţin mai mult la îndeplinirea misiunii companiei pe care o conduc decât la celelalte două.*

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Reuşita unei echipe de vânzări este dată de o combinaţie echilibrată a acestor trei elemente : *misiunea, conducerea* şi *angajaţii.* Cel mai important element este *misiunea.*

2. În primul rând, stabileşte ceea ce va deveni compania, iar apoi vei afla de ce ai nevoie pentru a-ţi atinge obiectivele.
3. Cele patru elemente esenţiale ale misiunii sunt:
   a) Să ştii exact unde vrei să ajungi peste cinci ani.
   b) Să-ţi exprimi clar şi concis misiunea într-un singur paragraf sau chiar mai puţin.
   c) Să foloseşti un limbaj pe care l-ar putea înţelege până şi un copil.
   d) Să faci ca obiectivul fixat să pară credibil pentru toţi cei din echipa ta.
4. Nu îţi ascunde obiectivele după fotoliul de director! Orice reprezentant de vânzări poate înţelege o misiune bine conturată şi bine pusă la punct.
5. Proiectează o serie solidă de standarde, conform cărora vei conduce firma.
6. Construieşte credibilitatea prin intermediul tehnicilor precizate în capitolul 3.
7. Cu excepţia cazului în care ai fost trimis să salvezi o organizaţie muribundă, nu încerca să cucereşti lumea în primele 30 de zile. Adună-ţi susţinători, oferindu-te să le rezolvi probleme minore.
8. Dacă reputaţia ta este cea care ţi-a adus slujba, asigură-te că agenţii de vânzări o cunosc.
9. Angajaţii tăi sunt mai preocupaţi de ceea ce reprezinţi decât de ceea ce pretinzi că poţi face. Fii consecvent în ceea ce faci.
10. Crede şi trăieşte conform devizei directorului de vânzări: „Ţin mai mult la reuşita agenţilor mei de vânzări decât la propriul viitor, însă ţin mai mult la îndeplinirea misiunii companiei pe care o conduc decât la celelalte două".

Postfaţă
Secretul artei persuasiunii

Ce este persuasiunea? Este capacitatea de a convinge pe altcineva să facă ceea ce-i ceri, fie pe cale raţională, fie prin presiune emoţională, fie prin inducerea anumitor stări. În alţi termeni, persuasiunea este aptitudinea de a face ceva să se întâmple. Persoanele persuasive din domeniul vânzărilor sunt forţa motrice a societăţii noastre. Nimic nu se întâmplă până ce o persoană nu vinde un produs.

Am încercat să demonstrez că arta persuasiunii pentru agenţii de vânzări este o combinaţie între mai mulţi factori, unul dintre ei fiind carisma, capacitatea de a proiecta standarde personale care îşi lasă amprenta asupra celorlalţi. O înţelegere profundă asupra esenţei artei persuasiunii vizează următorul aspect: oamenii nu iau o anumită decizie decât atunci când simt că este în interesul lor.

Prin urmare, baza unui proces de persuasiune eficient nu este urmărirea a ceea ce-ţi doreşti să obţii de la client. Maeştrii persuasiunii ştiu că secretul artei persuasiunii este să te concentrezi asupra a ceea ce poţi tu să-i oferi clientului. Atunci când îi vei putea da ceea ce îşi doreşte, şi el îţi va oferi ceea ce urmăreşti.

Roger Dawson s-a născut în Marea Britanie şi a emigrat în California în 1962, acordându-i-se statutul de cetăţean american zece ani mai târziu. Înainte de a deveni autorul unor importante cărţi de specialitate, a condus una dintre cele mai importante companii imobiliare din California. Programul său de cursuri pe casete audio, *Secrets of Power Negotiating*, a fost lansat sub egida Nightingale-Conant şi este cel mai bine vândut program de acest gen din toate timpurile. Roger Dawson este fondatorul Power Negotiating Institute, cu sediul în California, care oferă cursuri în SUA şi în alte ţări în următoarele domenii: arta negocierii, arta persuasiunii, procese decizionale eficiente şi optimizarea performanţelor. Diferite firme şi societăţi din Statele Unite ale Americii şi din întreaga lume apelează la serviciile sale datorită experienţei în domeniul strategiilor de negociere, al tehnicilor de persuasiune şi al proceselor decizionale, precum şi pentru discursuri motivaţionale.

Dedicaţie

Pentru toţi agenţii de vânzări care mi-au împărtăşit din experienţa lor de-a lungul anilor.

Pentru iubita mea soţie, Gisela, care nu încetează să mă uimească şi să mă încânte!

Pentru Tom Power, bunul meu prieten, căruia îi datorez apariţia acestei cărţi.

Pentru Dod Nunley şi Suzie Stewart, care mi-au permis să scriu în frumoasa lor vilă de pe litoralul costarican.

Cuprins

Prefață – Ce îți va oferi această carte 13

Partea întâi

Cum să intrăm în jocul persuasiunii

Capitolul 1. Șase tehnici magice pentru a-ți controla clientul 19
Tehnica magică 1
Clienții cumpără dacă se simt recompensați 20
Tehnica magică 2
Clienții cumpără dacă recurgi la pedepse 23
Tehnica magică 3
Combină pedepsele cu recompensele 25
Tehnica magică 4
Clienții cumpără dacă te apropii de ei 26
Tehnica magică 5
Clienții cumpără dacă își închipuie
că ești mai experimentat decât ei 29
Tehnica magică 6
Clienții cumpără dacă dai dovadă de consecvență 30

Capitolul 2. Fii entuziast 33

**Capitolul 3. Douăsprezece tehnici extraordinare
de construire a credibilității** 39
Sfatul 1. Nu presupune niciodată că un client te crede 41
Sfatul 2. Nu le spune mai mult decât sunt dispuși să creadă 42
Sfatul 3. Spune adevărul, chiar dacă adevărul doare 44
Sfatul 4. Indică dezavantajele 46
Sfatul 5. Folosește cifre exacte 46
Sfatul 6. Spune-le și lor dacă nu primești comision 48

Sfatul 7. Atenuează importanța avantajelor tale 50
Sfatul 8. Joacă rolul unei persoane de succes 51
Sfatul 9. Dacă ai ceva de câștigat, spune-i și clientului 53
Sfatul 10. Tratează problemele în mod direct 54
Sfatul 11. Folosește puterea cuvântului scris 55
Sfatul 12. Spune-i clientului „cine a mai spus asta" 56

Capitolul 4. Determinarea dorinței de a cumpăra prin crearea unei obligații 60
Metoda 1. Cere mai mult decât te aștepți să primești 61
Metoda 2. Propune soluții de compromis, însă numai pe acelea care nu te dezavantajează 68
Metoda 3. Oferă un mic cadou 71
Metoda 4. Folosește magia florilor oferite cadou 72
Metoda 5. Oferă cadoul amabilității 74
Metoda 6. Câștig egal 75

Capitolul 5. Ofertele limitate și cum îți pot ele motiva clienții 78
Chiar și clienții versați pot cădea în plasa ofertelor limitate 79
Ofertele limitate fac prețurile și valoarea produsului să explodeze 80
Bătălia dintre clienți și agenți se poartă pe teritoriul ofertelor limitate 81

Capitolul 6. Încheierea tranzacției sub presiunea timpului 83
Cum folosesc copiii presiunea timpului 84
Cum să-i pui pe ceilalți în mișcare sub presiunea timpului 84
Secretele unei prezentări 85

Capitolul 7. Arta împărtășirii secretelor 90

Capitolul 8. Persuasiunea prin asociere : cum să faci conexiunea dintre imaginile pozitive și produsul tău 95

Capitolul 9. Puterea consecvenței 101
Consecvența poate avea o forță irezistibilă 103
Consecvența te face să pari puternic 105
Cum să folosești consecvența pentru a-ți promova produsul 106
De ce căderea lui Carter a dus la ascensiunea lui Reagan ? 107

Capitolul 10. Legăturile : cheia magică a persuasiunii 111
Cum să spargi piața folosind legăturile create 113
Angajamente față de investițiile mentale 114
Adu-ți aminte de angajamentul luat față de decizia anterioară . 115
Cum folosesc anchetatorii militari puterea angajamentelor 116
Fenomenul concursurilor de eseuri 117
Cum să determini clientul să ia un angajament față de produsul tău 117

Capitolul 11. Cum să vinzi unui comitet 120
Află motivul pentru care comitetul a fost chemat 120
Argumentul suprem – la început sau la sfârșit ? 122
S-au prezentat mai mulți agenți de vânzări. Intri primul sau ultimul ? 123
Un mod simplu și eficient de a atrage comitetul de partea ta 124
Cum să alegi între metodele de persuasiune : după principiul logic sau sentimental ? 125
Ai nevoie de o rundă de întrebări și răspunsuri ? 126
Diversiunile constructive te ajută să convingi 127
Ambele aspecte ale problemei sau doar unul ? 129
Exagerările sunt dăunătoare 129
Arta recomandărilor perfecte 130
Cel mai bun mod de a convinge un comitet 132

Capitolul 12. Opt tehnici verbale de control 136
Tehnica verbală 1. Aplanarea 136
Tehnica verbală 2. „Da, o iau în nume de rău" 138
Tehnica verbală 3. „Nixonisme" 139
Tehnica verbală 4. „Nu m-am supărat" 141
Tehnica verbală 5. „Ușor de negat" 142
Tehnica verbală 6. „Nu vreau să spun că..." 143
Tehnica verbală 7. Lasă-i clientului posibilitatea de a alege 143
Tehnica verbală 8. O întrebare inocentă 146

Capitolul 13. Identificarea și eliminarea CERT-urilor 148
Sentimentul negativ 1. Contraagresivitatea 148
Sentimentul negativ 2. Enervarea 149
Sentimentul negativ 3. Rapacitatea 150
Sentimentul negativ 4. Teama 150

Partea a doua

Psihologia clientului

Capitolul 14. Asociativii şi disociativii 155

Capitolul 15. Motivaţia clientului 161
Posibilitate şi necesitate 161
Egocentric şi empatic 164
Căutarea satisfacţiei şi evitarea neplăcerilor 165
Extrinsec şi intrinsec 168

Capitolul 16. Cum decide clientul 172
Asertiv/non-asertiv 172
Emotiv/non-emotiv 173
Închis/deschis la idei noi 175
Procesare conştientă/inconştientă 176

Partea a treia

Cum să devii un maestru al persuasiunii

Capitolul 17. Dezvoltarea carismei : cum să-ţi faci clienţii să te placă la nebunie ! 183
O calitate cu adevărat specială 184
Carisma – o forţă de persuasiune nonverbală 185
Pentru a defini carisma, imaginează-ţi antonimul ei 186

Capitolul 18. Douăsprezece moduri de a-ţi proiecta carisma 188
Regula 1. Fă-i pe toţi să se simtă speciali 188
Regula 2. Cum să faci impresie când strângi mâna cuiva 190
Regula 3. Fii atent la culoarea ochilor 191
Regula 4. Oferă un gând pozitiv 192
Regula 5. Fă complimente sincere 193
Regula 6. Prinde-i făcând lucrurile cum trebuie 194
Regula 7. Aspectul exterior. Da, contează ! 195
Regula 8. Privirea sus : de la gât în jos 196
Regula 9. Zâmbeşte cu două secunde mai mult faţă de ei 197
Regula 10. Exprimă-ţi empatia 198
Regula 11. Reacţionează la sentimentele oamenilor, nu la cuvintele lor 201
Regula 12. Priveşte lumea cu ochi de copil 201

Capitolul 19. Cum să-ţi dezvolţi un simţ al umorului irezistibil 204
Simţul umorului îţi păstrează sănătatea mentală intactă 205
Cum să-ţi dezvolţi simţul umorului 206
Există doar cinci lucruri care îi fac pe oameni să râdă 207
Identificarea diferitelor categorii 221
O aplicaţie practică a identificării tipurilor de umor 222
Observaţiile spirituale şi agenţii persuasivi 224
Un program de 30 de zile pentru îmbunătăţirea simţului umorului 227

Capitolul 20. Nu vei mai uita niciodată numele celorlalţi 229
Secretul memorării numelor 230
Memoria selectivă şi cum funcţionează ea 231
Un semnal pentru procesul cerebral 231
Cum să faci trecerea de la memoria de scurtă durată la cea de lungă durată 233
Primele etape ale imprimării unui nume în memorie 233
Nu te lua la întrecere cu experţii 237
Ce concluzii putem trage ? 238
Soluţia memorării feţelor 240
Un exerciţiu de mnemodisciplină 241
Cât de importantă este reţinerea numelor ? 243

Partea a patra

Asimilarea tehnicilor de persuasiune

Capitolul 21. O tehnică de persuasiune cu rezultate miraculoase 249
De ce formula magică dă rezultate ? 250
Cum să aplici formula 252

Capitolul 22. Opt moduri de a convinge un client nervos 254
Tehnica 1. Tu eşti ţinta ? 255
Tehnica 2. O expresie magică 257
Tehnica 3. Reformularea obiecţiei 258
Tehnica 4. „Nu şi din experienţa mea" 259
Tehnica 5. Cum să tratezi amatorii de scandal 260
Tehnica 6. Nu agrava situaţia 261
Tehnica 7. Află mai întâi ce vor 263
Tehnica 8. Învăluie-i în şarmul personal 264

Capitolul 23. Cele opt motive pentru care unii clienți nu sunt comunicativi 265
Identifică motivul lipsei de comunicare 266

Capitolul 24. Administrarea afacerilor și arta persuasiunii 277
Deviza directorului de vânzări 277
Cum să consolidezi misiunea firmei 278
Cele patru elemente esențiale ale misiunii 279
Importanța ținerii echipei la curent 281
Folosirea tehnicilor de persuasiune pentru a „vinde" obiectivele 282
Construirea credibilității la nivel executiv 283
Construirea credibilității atunci când ești nou pe post 284
Arta conducerii și arta consecvenței 287
Reușita propriilor angajați este mai importantă 287
Misiunea firmei este cel mai important lucru 288
Cum să descrii misiunea firmei 291
Esența puterii unui conducător 291

Postfață – Secretul artei persuasiunii 293

Index 295

Prefață
Ce îți va oferi această carte

Dacă ai citit *Secrets of power negotiating for salespeople*, o altă carte de-a mea, probabil că îți spui: „Bine Roger, hai să zicem că ai experiență în negocieri, dar care este diferența dintre *a negocia* și *a convinge*? Unde se termină una și unde începe cealaltă?".

Ambele sunt foarte apropiate, iar abilitățile specifice unui domeniu sunt valabile și pentru celălalt, însă, din motive ce țin de natura acestei cărți, haideți să tragem o linie între ele.

A negocia înseamnă a încheia un acord asupra unui preț sau unor clauze contractuale specifice. Negociem prețul unei mașini sau o creștere salarială. La mijloc se află, evident, o sumă de bani. Și totuși, negocierile se pot desfășura și atunci când nu este vorba de bani. De exemplu, se pot negocia clauzele unui acord de reducere a arsenalului nuclear sau se negociază cu răpitorii pentru a-i face să elibereze un ostatic. În toate aceste situații, nu este vorba de bani, ci de un proces reciproc ce stă la baza încheierii acordului.

A convinge, pe de altă parte, înseamnă a reuși să-i faci pe ceilalți să-ți accepte punctul de vedere – să vadă lucrurile așa cum vrei tu. Bineînțeles că vei avea nevoie de aptitudini de negociere pentru a fi convingător și aptitudini de convingere pentru a fi un bun negociator, însă această definiție ne va oferi un model pentru subiectul pe care îl vom aborda împreună.

Asta e ceea ce vei afla din această carte: cum să îți însușești aptitudinile de a-i face pe ceilalți să vadă lucrurile așa cum vrei tu.

E ceva obișnuit, nu? De fiecare dată când intrăm în contact cu o altă persoană, persuasiunea intră în joc. Ca agent de vânzări, probabil că iei în considerare și aptitudinile de persuasiune atunci când discuți cu un client, atunci când încerci să vinzi sau când rezolvi o problemă. Cred că la fel de important este și să dezvolți aceste aptitudini în interiorul

propriei firme. Agenții de vânzări îmi spun adesea că o vânzare depinde în totalitate de abilitatea lor de a-și convinge propriii oameni să adopte o atitudine flexibilă față de client. Dacă singurul mod în care poți încheia o vânzare este să accelerezi procesul de livrare, atunci știi cum să-l iei pe șeful departamentului de logistică? Dacă un client nou are un credit cam străveziu, știi cum să-l convingi pe directorul de conturi pentru clienți? Dacă nu poți vinde fără să reduci prețul, știi cum să-l faci pe directorul de vânzări să-ți accepte punctul de vedere?

Cu manipularea nu mai ține!

În primul rând, hai să recunoaștem că manipularea nu mai este o strategie eficientă în vânzări. Dacă ți-e dor de „epoca de aur", când puteai să fii sigur că un client „se va lăsa dus" de tactica „alegerea vă aparține!" sau de strategia tăcerii, atunci îmi pare rău pentru tine. A fost bine cât a fost, însă clienții din ziua de azi sunt mult prea sofisticați pentru acest gen de metode.

Trebuie să înțelegem că lumea s-a schimbat. E mai greu ca niciodată să vinzi. Acea lume în care puteam să scoatem un produs pe piață și să fixăm prețul (deoarece nu aveam concurență serioasă) nu va mai exista niciodată. Lumea în care vânzările se efectuau și conturile rezistau doar pe baza legăturii create între client și agentul de vânzări nu mai apare decât în tablourile lui Norman Rockwell. Îmi pare rău, domnule Loman, însă nu mai e atât de important să te faci plăcut.

Nu mai putem vinde doar prin manipularea clientului; pur și simplu, nu mai ține. Suntem în secolul XXI și va trebui să vindem de pe o poziție egală cu cea a clienților, una din care îi vom convinge să accepte punctul nostru de vedere.

Lucrurile extraordinare pe care le vei învăța din această carte

Abilitatea de a convinge are la bază o combinație de alte aptitudini, iar eu mă voi ocupa de fiecare în parte în cele ce urmează.

Prima aptitudine vizează puterea de a atinge acele puncte sensibile din psihologia clientului, cele care îl fac pe acesta să se lase influențat. Există elemente imperceptibile ce afectează felul în care clientul va reacționa față de tine. Atunci când vom fi conștienți de existența acestor

strategii ascunse și vom învăța să le folosim, nu numai că vom fi mai convingători, dar vom ști și cum să ne protejăm de persoanele care le folosesc asupra noastră.

Îți voi arăta și cât de important este entuziasmul. Nu este vorba de acea exuberanță falsă de la întâlnirile agenților de vânzări, ci de un entuziasm autentic față de produsul și serviciile pe care le oferi. Te voi învăța cum să-ți proiectezi entuziasmul asupra clienților... și cum să ți-l cultivi dacă nu îl ai.

Vei învăța apoi câteva lucruri despre credibilitate. Nici un client nu se va lăsa convins dacă nu pari o persoană de încredere, iar obținerea credibilității e mai dificilă decât crezi. Unele persoane sunt cât se poate de sincere și totuși au dificultăți în a se face crezute. Altele sunt escroci de cea mai joasă speță, pe care nu ar trebui să-i credem nici în ruptul capului, însă par întotdeauna capabili să ne convingă. Îți voi arăta *de ce* și *cum* poți să-ți câștigi credibilitatea.

Următorul pas va fi să te învăț factorii subliminali ce determină o persoană să fie convinsă de către alta. Vei fi fascinat când îi vei afla și îți vei da probabil seama că toată viața ai fost convins de alții prin intermediul lor, fără a fi conștient de ceea ce se întâmplă.

Te voi învăța anumite tehnici verbale pe care le poți utiliza pentru a convinge. Vei învăța o serie de procedee ce pot fi folosite cuvânt cu cuvânt și care îl vor face pe client să privească vânzarea din perspectiva impusă de tine. Vei dobândi abilitatea de a spune ce ai de spus, în așa fel încât să ai un impact irezistibil asupra altor oameni.

Îți vei cultiva și vei folosi calități personale ce determină clientul să își *dorească* să fie influențat de tine. Sunt sigur că ți s-a mai întâmplat să cunoști un agent de vânzări cu adevărat carismatic. Persoanele de acest gen au o putere neobișnuită de a atrage lumea în jurul lor. În trecut, le invidiam, deoarece presupuneam că se născuseră cu acest dar magic. Era un lucru pe care ele îl aveau, și eu nu. Apoi mi-am dat seama că nu era vorba de magie – ele nu făceau decât să pună în practică abilități de relaționare umană dobândite de-a lungul timpului. Îți voi arăta câteva modalități specifice de a-ți perfecționa carisma și de a-ți cultiva cele două aptitudini esențiale pe care persoanele carismatice pun atât de mult accentul: capacitatea de a reține nume și figuri, precum și simțul umorului.

Îți voi spune ce e de făcut atunci când te afli într-o situație delicată și cum să convingi o persoană dificilă. Te voi învăța cum să abordezi o persoană pe care ai enervat-o atât de tare, încât vede negru în fața ochilor. Vei învăța cum să ieși învingător din eterna provocare pentru agentul de vânzări – „mimoza", clientul care nu vrea să se deschidă și să comunice cu tine.

Puterea de convingere! Cât de mult contează ea pentru succesul și fericirea noastră... Iar tu poți să o înveți de la mine. Sunt sigur de asta! Dacă rămâi alături de mine, îți promit că, până vei termina de citit această carte, te vei bucura de o nouă calitate care este atât de importantă, încât te vei întreba cum ai reușit să te descurci fără ea!

*

Cartea are patru părți:

- În partea întâi, vei învăța regulile jocului: *ce* și *cum* să faci.
- În partea a doua, vei învăța psihologia clientului: cum să intri în mintea lui și cum să afli exact ceea ce îl interesează.
- În partea a treia, vei învăța cum să îți cultivi calitățile unui maestru al persuasiunii: o putere de convingere irezistibilă, un simț al umorului exploziv și o capacitate ieșită din comun de a reține nume. Clientul va fi la degetul tău mic!
- În partea a patra, vei învăța câteva tehnici magice de convingere – cum să treci prin cele patru etape ale procesului de convingere, cum să abordezi persoanele inabordabile și cum să-ți folosești noile abilități de convingere pentru a deveni un conducător dinamic.

Îți promit că, până când vei termina această carte, vei avea *tot* ce ți-a trebuit pentru a obține *orice* ți-ai dorit vreodată!

Roger Dawson
La Habra Heights, California
RogDawson@aol.com

PARTEA ÎNTÂI

Cum să intrăm în jocul persuasiunii

De fiecare dată când facem ceva, este pentru că cineva ne-a antrenat în jocul persuasiunii. Sună exagerat, nu-i așa? Și totuși, ăsta-i adevărul. De fiecare dată când acționăm, o facem pentru că cineva ne-a convins în acest sens.

Ne trezim dimineața pentru că părinții noștri ne-au convins de mici că așa e bine. Trăim unde trăim fiindcă cineva ne-a convins să cumpărăm sau să închiriem un apartament. Pe tot parcursul unei zile din viața noastră, respectăm convențiile specifice deoarece am fost convinși să o facem. Nu mințim, nu înșelăm și nu furăm pentru că cineva ne-a convins să adoptăm o serie de standarde etice și morale.

Suntem înconjurați de lucruri pe care alți oameni ne-au convins să le cumpărăm. Abilitatea de a convinge este acea rețea complexă pe care se sprijină întregul nostru univers. Iar din moment ce societatea este exclusiv compusă din rezultatele pe care le-a dat abilitatea noastră de a-i convinge pe alții sau din abilitatea acestora de a ne convinge pe noi, nu e normal să petrecem puțin timp învățând cum să jucăm bine?

În prima parte a acestei cărți, te voi învăța jocul persuasiunii.

1 Șase tehnici magice pentru a-ți controla clientul

Vânzările sunt, până la urmă, o competiție între două forțe de convingere, nu-i așa? Tu încerci să convingi clientul să cumpere. Clientul încearcă să te convingă să accepți punctul său de vedere, și anume că:

1. Nu își permite produsul.
2. Nu are nevoie de el.
3. Poate obține un preț mai mic în altă parte.

Unul dintre voi va avea succes în încercarea de a-l convinge pe celălalt. Vei ieși convingător sau convins din această confruntare? Care sunt tehnicile magice de a-ți convinge clientul?

Cunoști pe cineva înzestrat cu o putere incredibilă de a influența oamenii? Poate că ești un agent de vânzări într-un segment de piață competitiv și exigent în privința prețurilor practicate. Tragi din greu să prinzi un cont nou. Și totuși, persoana cu aceeași funcție din statul alăturat nu are mai niciodată acest gen de probleme. La fiecare conferință de vânzări, îl vezi cum ia un premiu pentru cel mai mare număr de conturi noi. Și, pentru a mai pune puțină sare pe rană, ești și sigur că nu se străduiește nici măcar pe jumătate cât tine.

Poate că ești un agent de vânzări ce a devenit foarte bun la prospectarea pieței și la crearea unei relații cu clientul, însă problema ta e încheierea vânzării. Pur și simplu, nu reușești să-l convingi pe client să „semneze pe linia punctată". Directorul tău

de vânzări poate să o facă. Se mai întâmplă să-l suni de voie, de nevoie şi să-i ceri să te ajute să închei un cont. Acesta petrece 20 de minute cu clientul. Nu pare să aibă o vânzare grea şi nu are dificultăţi în a o încheia, asta-i sigur. În nici un caz nu îi spune clientului lucruri pe care să nu i le fi spus şi tu. Şi totuşi, clientul zice brusc: „Bine, când îi dăm drumul? Cum va merge toată afacerea asta?".

Ce ştiu aceşti oameni în plus faţă de tine?

E posibil ca, undeva, în adâncul subconştientului lor, ei să fi integrat cele şase tehnici magice de control care influenţează clienţii. Dacă i-ai întreba cum reuşesc, n-ar putea probabil să îţi spună. Dacă le-ai arăta acest capitol, poate ar spune: „A, da, fac asta de când mă ştiu, însă nu am înţeles principiile teoretice".

Aşa că hai să începem prin a analiza cele şase tehnici magice care te ajută să influenţezi clienţii.

Tehnica magică 1

Clienţii cumpără dacă se simt recompensaţi

Prima tehnică este evidentă. Clienţii pot fi convinşi să cumpere dacă simt că ei sau compania pe care o reprezintă vor avea ceva de câştigat. Poţi să convingi un copil să mănânce untură de peşte dacă îi promiţi o îngheţată la desert! Fiul ajunge la un compromis cu mama sa: se va duce la culcare dacă ea îi dă voie să se mai uite încă o jumătate de oră la televizor. Ca agent de vânzări, şi tu faci probabil eforturi suplimentare pentru a câştiga excursia promisă în Insulele Caraibe.

Primul tău director de vânzări ţi-a spus clar: „Nu te mulţumi cu descrierea caracteristicilor produsului. Prezintă acele caracteristici sub forma unor avantaje pentru client. Nu le spune clienţilor că maşina are geamuri electrice – aceasta e doar o caracteristică. Oamenii dau bani pentru *avantaje*. Dacă au geamuri electrice, pot să-şi aerisească maşina mult mai repede când e cald. Acesta e avantajul. Pentru asta dau ei banii".

Agenţii de vânzări de elită nu pun niciodată problema în felul următor: clienţii îi recompensează pe *ei* prin faptul că le semnează o comandă. Aceştia gândesc întotdeauna în termeni de „câştig egal". „Dacă le pot oferi clienţilor mei un câştig prin faptul că le rezolv problemele sau că le ofer un tratament special, atunci ei îmi vor oferi bucuroşi un câştig prin faptul că voi avea un venit mai ridicat." Agenţii de vânzări de primă clasă şi din orice segment de piaţă îşi spun că sunt atât de buni în ceea ce fac, încât clientul este cel recompensat, deoarece acesta face afaceri cu ei.

Avocaţii cunoscuţi se pot recunoaşte ca fiind atât de valoroşi, încât îşi permit să îşi selecteze singuri clienţii. Dacă un avocat beneficiază şi de o reputaţie bună, clienţii potenţiali îl văd ca fiind atât de bun în domeniul său de activitate, încât avocatul este cel ce recompensează clientul prin faptul că este dispus să îl reprezinte.

Chirurgii experţi îşi pot selecta pacienţii deoarece au căpătat un renume în ceea ce priveşte un anumit tip de operaţie, pe care o pot efectua mai bine decât oricine altcineva.

Te bucuri de acest gen de reputaţie în domeniul în care lucrezi? Clienţii stau la rând să facă afaceri cu tine deoarece eşti cunoscut drept un expert în domeniul tău de activitate? Dacă reuşeşti să dai senzaţia că poţi să-ţi recompensezi clienţii, atunci stăpâneşti o tehnică eficientă de a-i atrage la tine.

Novicii în vânzări îşi închipuie că, de fapt, clientul este cel care îi recompensează prin faptul că le semnează o comandă. Dacă şi tu gândeşti la fel, probabil că vei crea o impresie de ineficienţă în faţa clienţilor potenţiali. Agenţii de vânzări de primă clasă îl văd pe client ca fiind norocos să-i aibă pe ei acolo, pregătiţi să le rezolve problemele şi să le ofere un tratament special. Cu toate acestea, ai grijă la felul în care transmiţi acest mesaj, deoarece impresia lăsată s-ar putea transforma rapid într-una de aroganţă. Trebuie, totuşi, să continui să fii recunoscător pentru afacerea oferită de către client.

Cum reuşeşti să scapi de impresia că un client te recompensează prin faptul că îţi semnează o comandă? Iată cinci metode:

1. Trebuie să înțelegi că vânzările sunt un joc al cifrelor. Dacă prospectezi piața pentru a găsi noi clienți și dacă depui toate eforturile necesare, vei da întotdeauna peste un număr mare de persoane ce te vor refuza. Nu ai nici un motiv să interpretezi acest refuz de a cumpăra ca pe un afront personal.
2. Nu te mai gândi la ceea ce produsul tău va face pentru client, ci pune accentul pe ceea ce *tu* vei face pentru acesta. Joe Girard, care figurează în *Guiness Book of World Records* drept cel mai bun agent de vânzări auto din lume, spune că „lumea nu cumpără Chevroleturi. Mă cumpără pe mine". Cu cât ai mai mult succes în a-ți convinge clienții că vei munci din greu pentru ei, cu atât vor simți că au mai puțină dreptate în a-și spune că te recompensează pe tine semnându-ți comanda. Convinge clientul că articolul pe care îl cumpără se află în stoc limitat și că are noroc să-l cumpere de la tine. (Mai multe despre acest subiect în capitolul 5, „Ofertele limitate și cum îți pot ele motiva clienții".)
3. Convinge clientul că nu faci afaceri cu oricine este interesat să cumpere de la tine. Spune-i că, pentru a deveni clientul tău, trebuie să îndeplinească anumite condiții puse de *tine*. Chiar dacă pari că forțezi puțin nota, acest fapt nu e imposibil. Crezi că ai putea să suni la Boeing Aircraft și să comanzi un avion de pasageri? Nu prea cred, nici măcar dacă ai plăti cu bani gheață. Ți s-ar cere să le spui de ce vrei avionul, cine îl va pilota și în ce scopuri va fi folosit (mai ales acum, după 11 septembrie 2001).
4. Convinge-ți clienții că trebuie să se încadreze în niște standarde specifice pentru a atinge anumite niveluri pe scara valorilor impusă de tine și de firma ta. Explică-le că firma lucrează cu diferite tipuri de clienți, cei din categoria „argint", cei din categoria „aur" și cei din categoria „platină". Cu cât ajung la un nivel mai ridicat, cu atât obțin mai multe privilegii de la tine. Apoi, ei vor fi nevoiți să se străduiască să ajungă la un nivel mai mare sau să te convingă pe tine să le faci o favoare și să-i tratezi ca și cum ar fi la un nivel mai ridicat.

EXERCIȚIU

În spațiile de mai jos, scrie trei moduri în care clienții tăi ar fi recompensați prin faptul că fac afaceri cu tine, și nu cu firmele concurente:

1. _____
2. _____
3. _____

Mă întreb dacă ai inclus și motivul următor: „Vor fi recompensați deoarece mă vor avea pe mine!".

Acesta ar trebui să fie *motivul numărul unu* pentru care clienții și-ar dori să cumpere de la tine. Trebuie să fii un agent de vânzări cu valoare extra! Clienții trebuie să aibă atât de multă încredere în puterea ta de a-i recompensa, încât să insiste ca *tu* să fii cel care le vinde ceva.

Tehnica magică 2

Clienții cumpără dacă recurgi la pedepse

Pedepsele sunt foarte eficiente, deoarece speculează cel mai adânc înrădăcinat instinct primar: frica. Ai fost convins să-i oferi unui client mai important reducerea pe care și-o dorea, deoarece îți era frică să nu îl pierzi. Este o reacție emoțională tipică. Și totuși, care este de fapt explicația? Ți-e cu adevărat frică să nu pierzi acel client? Nu. Ceea ce se întâmplă în realitate este că mintea ta a luat-o razna. Ea trece de viteza luminii și gonește printr-un lanț de tragedii posibile. „Dacă pierd acest client, atunci s-ar putea să fiu concediat. S-ar putea să nu găsesc altă slujbă. Dacă nu găsesc altă slujbă, sunt dat afară din casă. Nu voi avea bani de mâncare și voi muri de foame." Frica de moarte este o frică instinctuală. Suntem ființe umane și trebuie să supraviețuim. E instinctul nostru cel mai elementar, am fi în stare de aproape orice pentru a-l satisface.

Cu toate acestea, nu trebuie să te temi de moarte pentru a fi motivat de frică. Multe dintre angoasele noastre sunt mult mai subtile.

Frica de eşec determină agenţii de vânzări să dezvăluie amănunte care nu sunt neapărat esenţiale pentru încheierea vânzării. Acest fapt aduce marilor companii din toată ţara deficituri zilnice de milioane de dolari în profitul brut.

Din cauza acestor aspecte negative, frica nu este un factor de motivare foarte bun, însă nu se poate nega eficienţa ei ca forţă de convingere.

De regulă, agenţii de vânzări reuşesc în timp să proiecteze foarte bine „puterea de a recompensa". Ei învaţă cum să descrie caracteristicile produsului şi să le proiecteze ulterior sub formă de avantaje. Însă ei se simt adesea foarte prost atunci când trebuie să îi spună clientului ce pierde dacă *nu* cumpără de la ei.

În spaţiile de mai jos, scrie trei moduri în care clienţii tăi ar fi pedepsiţi dacă fac afaceri cu cei din concurenţă, şi nu cu tine:

1. _____

2. _____

3. _____

Mă întreb dacă ai menţionat şi motivul următor: „Ar fi pedepsiţi pentru că nu m-ar avea pe mine!".

Acesta ar trebui să fie motivul principal pentru care clienţii să nu cumpere de la firmele concurente. Pentru că, dacă fac asta, nu te vor avea pe tine. Trebuie să fii un agent de vânzări cu valoare adăugată! Clienţii trebuie să îţi fie atât de fideli, încât să le fie frică să cumpere de la concurenţă deoarece, astfel, nu te vei ocupa *tu* de ei.

Tehnica magică 3

Combină pedepsele cu recompensele

Haideţi să vedem cum agenţii persuasivi îmbină pedepsele cu recompensele într-o metodă unică de persuasiune. Ar trebui să insişti pe avantajele oferite clienţilor pentru a-i convinge să cumpere şi să încerci în acelaşi timp să sugerezi pe ocolite pericolele la care se expun dacă nu fac investiţia respectivă. „Această investiţie va avea efecte miraculoase asupra profitului brut pe care îl obţineţi. Aveţi nevoie de ea acum, înainte să fiţi prins pe picior greşit de către concurenţă."

În orice situaţie în care o persoană încearcă să o convingă pe alta, combinaţia recompensă-pedeapsă este tot timpul prezentă. Să presupunem că vinzi electronice şi că pachetul oferit include şi o garanţie de asistenţă tehnică prelungită. Proiectezi recompensa explicându-i clientului că aparatul va funcţiona pe o perioadă mai lungă, de vreme ce utilizatorii dispozitivului te pot suna pe tine pentru a solicita asistenţă tehnică gratuită oricând au probleme. Tehnicienii tăi vor depista problemele şi se vor ocupa de rezolvarea lor înainte ca acestea să se agraveze. Reversul medaliei: spune-le ce lucruri groaznice li se pot întâmpla dacă nu investesc bani şi în servicii de întreţinere şi depanare. Nu e chiar atât de simplu. Tocmai ţi-ai convins clientul să investească milioane de dolari în produsul oferit de tine pentru că e cel mai bun din lume; iar acum îl avertizezi că s-ar putea să se strice?

Maeştrii persuasiunii ştiu că utilizarea discretă a ambelor forţe – cea a recompenselor şi cea a pedepselor – este mult mai eficientă. Aceştia sugerează că lucrurile vor lua o întorsătură neplăcută dacă nu primesc ceea ce vor. Însă, atunci când interlocutorul lor pare să cedeze, ei apelează imediat la puterea de a recompensa, arătându-şi recunoştinţa: „Excelent, vă sunt profund recunoscător. Sunteţi foarte drăguţ".

Să vedem ce efect au puterea de a recompensa şi cea de a pedepsi asupra atitudinii agenţilor de vânzări. Agenţii neexperimentaţi au de suferit, deoarece pedepsele şi recompensele îi influenţează într-o prea mare măsură. Ei cred că fiecare client îi poate recompensa semnându-le o comandă sau că îi poate pedepsi refuzându-i; sau, şi mai rău, ridiculizându-i pentru oferta făcută.

Cu ani în urmă, când eram directorul unei agenţii imobiliare dezvoltate, angajaţii mei aveau dificultăţi imense în a începe prospectarea. (Prospectarea presupune selectarea unei regiuni cu 500 de case şi mersul din uşă în uşă, până ce locuitorii ajung să te cunoască drept expertul în tranzacţii imobiliare din acea zonă.) Când am analizat mai îndeaproape problema, mi-am dat seama că agenţii de vânzări nu prospectau deoarece le era frică de locuitorii ce i-ar fi luat în râs atunci când îi vedeau la uşă. În plus, nici coordonatorii de la sediul firmei nu le arătau cum să prospecteze, deoarece acestora le era la rândul lor frică. Iar directorii regionali nu instruiau coordonatorii de la sediu, deoarece le era frică – de ridicolul situaţiei, bineînţeles. Aşa că i-am luat la rând pe toţi cei 28 de coordonatori şi trei directori regionali şi am mers cu ei pe la fiecare casă. Odată ce şi-au dat seama că nu aveau de ce să se teamă, întreaga firmă a început să prospecteze, iar numărul de contracte din evidenţa firmei a explodat.

Tehnica magică 4

Clienţii cumpără dacă te apropii de ei

Bonding este un termen folosit de psihologi pentru a descrie schimbările prin care trec o mamă şi copilul ei nou-născut atunci când ea îl atinge pentru întâia oară. Între cei doi începe să se formeze o legătură ce nu mai dispare niciodată. Dacă reuşeşti să înveţi cum să iniţiezi o astfel de legătură între tine şi clienţii tăi, vei avea mult mai mult succes în cariera de agent de vânzări.

Poţi stabili o legătură între tine şi client prin transformarea relaţiei dintre voi: dintr-o relaţie de afaceri, ea poate deveni o relaţie amicală. Iată câteva sugestii:

1. Încearcă să schimbi subiectul discuţiei, de la afaceri la ceea ce se întâmplă în viaţa personală a clientului. Fă ca discuţia să se concentreze pe hobby-urile, vacanţele sau familia sa. Una dintre persoanele care vinde angajamente de luare a cuvântului pentru mine mi-a spus: „Dacă pot să-i conving pe organizatorii conferinţei să vorbească despre familiile sau despre hobby-urile lor, ştiu că pot să închei vânzarea". Trebuie să dai dovadă de multă subtilitate în modul în care faci asta şi trebuie să ai experienţă în interpretarea reacţiei clientului. Dacă o faci înainte ca respectivul client să se simtă în largul său, destul cât să poată discuta despre viaţa lui personală, vei fi văzut de către acesta ca o persoană manipulatoare sau îi vei da impresia că-şi pierde vremea. Aşa că încearcă, însă dă înapoi dacă întâmpini rezistenţă. Ai putea să întrebi ceva de genul: „Cupa de-acolo aţi câştigat-o la golf?". În cazul în care clientul spune că „Da, numai că asta s-a întâmplat acum mult timp" fără ca măcar să se întoarcă şi să se uite la ea, atunci trebuie să baţi în retragere. În cazul în care clientul îţi dă şi ţie cupa şi îţi spune cum a câştigat-o, atunci poţi continua procesul de stabilire a unei legături.
2. E mult mai simplu să vinzi unui prieten decât unui străin, nu-i aşa? Un remarcabil agent de vânzări mi-a spus: „Nu vând decât prietenilor. Nu vând niciodată străinilor". L-am întrebat dacă asta nu îi reduce lista de clienţi potenţiali. Mi-a răspuns: „Nu chiar. Dacă întâlnesc un străin, mă împrietenesc cu el. Iar apoi îi vând". Ce poate fi mai rezonabil?
3. Încearcă să plasezi întâlnirea undeva în afara biroului. Aşa cum am explicat în cartea mea *Secrets of Power Negotiating for Salespeople*, schimbul de informaţii e mult mai degajat în afara biroului. Dacă poţi să îţi convingi clientul să ia prânzul sau cina împreună cu tine sau dacă poţi să-l convingi să ieşiţi

la o partidă de golf, atunci veţi stabili mai uşor o legătură. Chiar dacă nu reuşeşti decât să-l scoţi la o cafea în cantina firmei sale sau vizavi, la McDonald's, veţi face schimb de informaţii mult mai uşor, iar acolo se poate forma o legătură mai strânsă.

4. Arată-i clientului că „şi tu eşti afectat". Unul dintre lucrurile care îl făceau pe Bill Clinton atât de plăcut în ochii celorlalţi era capacitatea sa de a te face să simţi că îi păsa de tine. Poţi să proiectezi această impresie dacă reacţionezi mai mult la emoţiile manifestate de către acesta decât la cuvintele sale (mai multe pe această temă, în capitolul 18, regula 11). De exemplu, dacă un client spune „Ultima dată când am făcut asta, am fost daţi în judecată", reacţionezi la emoţiile manifestate, şi nu la fraza formulată de el: „Cred că v-aţi enervat la culme!". Dacă un client spune „Celălalt furnizor nu şi-a respectat angajamentele", vei răspunde: „Cred că aţi fost foarte dezamăgit".
5. Arată-i clientului că îl simpatizezi. Am avut dificultăţi foarte mari în această privinţă, probabil din cauza faptului că am fost crescut şi educat în Marea Britanie. Nu am fost conştient de asta până când nu am devenit membru al Hacienda Golf Club, care se află în imediata apropiere a casei mele din La Habra Heights, în California. La început, mi-am zis că membrii clubului nu sunt foarte prietenoşi de felul lor. Apoi mi-am dat seama că nici eu nu eram prietenos cu ei. Aşa că m-am decis să le spun persoanelor din jurul meu că le simpatizez. Am început să mă duc direct la membrii clubului, fie că se aflau pe teren, fie că erau în magazinul de articole sportive şi să le spun: „Mi-a plăcut foarte mult partida pe care am jucat-o ieri. A fost o plăcere să vă cunosc!". În câteva săptămâni, am realizat că sunt membru al celui mai prietenos club de golf din America. Încearcă să le arăţi clienţilor că îi placi folosind formule de genul: „Eşti cel mai organizat client pe care l-am avut vreodată", „Îmi face întotdeauna plăcere să vin aici. Eşti o persoană atât de plăcută!" sau „Ştii de ce eşti clientul meu preferat? Pentru că e clar că îţi place ceea ce faci".

H. Ross Perot, miliardarul texan care a înfiinţat EDS, a fost un maestru în stabilirea legăturilor dintre el şi angajaţii săi. Era atât de preocupat de angajaţii săi de la EDS şi era atât de ataşat de aceştia, încât ei nutreau la rândul lor un devotament extrem faţă de el. Îţi mai aminteşti ce s-a întâmplat atunci când unii dintre angajaţii săi au fost prinşi pe teritoriul Iranului în timp ce revoluţia ayatolah-ului Khomeini cuprindea ţara? El şi-a riscat viaţa intrând personal pe teritoriul ţării pentru a-i scoate de acolo. (Ken Follett face o descriere genială a acestei incursiuni în bestseller-ul său *Zbor deasupra Atlanticului*.) Ulterior, când General Motors a cumpărat EDS şi Perot a fost înlăturat, compania şi-a pierdut elanul.

Stabilim legături cu alţi oameni din simplul motiv că foarte puţini dintre noi îşi doresc o viaţă de pustnic. Relaţiile noastre cu alte fiinţe umane ne oferă multă bucurie şi împlinire şi ne motivează să le întreţinem.

Tehnica magică 5

Clienţii cumpără dacă îşi închipuie că eşti mai experimentat decât ei

Următorul factor de influenţă este experienţa în domeniu. Dacă poţi să îţi convingi clientul că ştii mai multe decât el despre ceva, atunci poţi folosi acest avantaj ca un factor de influenţă foarte puternic.

Îţi mai aminteşti când erai la începutul carierei? Învăţaseşi tot jargonul tehnic din domeniul respectiv, însă tot nu erai mulţumit de cunoştinţele tale. Apoi ai dat peste un client ce părea să ştie mai multe decât tine. Îţi mai aminteşti cât de bulversat ai fost?

Medicii şi avocaţii proiectează puterea experienţei prin construirea unui vocabular specializat pe care numai ei îl înţeleg. Ce alt motiv ar avea medicii să scrie reţete în latină? Ce alt motiv ar avea să scrie *post-cibum*, când ceea ce vor să zică e, de fapt, *după mese*? Din moment ce credem că interlocutorul nostru

posedă cunoştinţe de specialitate pe care noi nu le avem, tindem să ne lăsăm influenţaţi de acesta. Avocaţii îşi creează un limbaj cu totul nou pe care nu îl putem înţelege, cu scopul de a proiecta puterea experienţei asupra noastră.

Nu e uşor să dobândeşti puterea experienţei. E nevoie de multă muncă pentru a te obişnui cu aspectele tehnice ale domeniului tău de activitate, însă merită efortul. De exemplu, dacă vinzi aparate de aer condiţionat pentru uz industrial, poţi crea, într-o bună măsură, impresia de putere atunci când îi spui pe un ton calm clientului: „Problema ce apare atunci când vă ieftiniţi în felul acesta este că nu va funcţiona bine la temperaturi înalte. Va trebui fie să vă instalaţi aer condiţionat în fabrică, fie să vă pregătiţi să o închideţi de fiecare dată când temperatura depăşeşte 32,06 grade".

Tehnica magică 6

Clienţii cumpără dacă dai dovadă de consecvenţă

Şi, până la urmă, care este cel mai puternic factor de influenţă? Să fie cumva recompensa financiară? Sau poate recunoaşterea? Sau frica? Nu. Nici unul dintre cele de mai sus. Cel mai puternic factor de influenţă dintre toate este unul la care probabil că nici nu te-ai gândit vreodată.

Dintre toate, cel mai puternic astfel de factor este *consecvenţa*. Dacă ai succes în a proiecta o serie de principii solide pe care le respecţi şi de la care nu te vei abate niciodată, vei avea un efect extraordinar asupra oamenilor din jur. Îţi voi explica mai târziu de ce (în capitolul 9); pentru moment, nu voi face decât să indic motivele pentru care acesta e mai puternic decât ceilalţi doi factori cu eficienţă dovedită – recompensa şi pedeapsa. Deşi aceştia pot avea imediat un efect de proporţii asupra altor persoane, ei nu pot fi utilizaţi în mod constant, pentru că, în cele din urmă, efectul lor de bumerang se va răsfrânge şi asupra ta.

Părinţii ce oferă întotdeauna mici recompense copiilor pentru a-i convinge să facă ceva descoperă că, în curând, copiii se aşteaptă să le primească şi că se revoltă dacă nu le primesc.

Poţi să-i dai un salariu de 16 000 de dolari unui agent de vânzări; în primele faze, aceasta va fi o sursă excelentă de motivaţie pentru el. Va face orice pentru a consolida garanţia acelei recompense. Însă, pe măsură ce trec anii, valoarea acelei recompense va începe să scadă.

Poţi să motivezi pe cineva prin intermediul puterii de a pedepsi; spre exemplu, ameninţându-ţi agentul de vânzări că îl concediezi. Cu toate acestea, efectele se vor răsfrânge inevitabil asupra ta când continui în aceeaşi direcţie prea mult timp. Dacă nu încetezi cu ameninţările, persoana respectivă va găsi o modalitate de a scăpa de sub tensiune sau se va resemna şi îşi va accepta soarta.

Însă puterea consecvenţei creşte continuu. Cu cât proiectezi mai des o serie de principii solide de la care nu te abaţi niciodată, cu atât oamenii din jur încep să aibă mai multă încredere în tine. Din acea încredere va rezulta o capacitate extraordinară de persuasiune. (Aceasta joacă un rol atât de important în arta persuasiunii, încât îi dedic un capitol întreg.)

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Clienţii cumpără când cred că îi poţi recompensa. În loc să crezi că de fapt clienţii sunt cei care te recompensează prin faptul că îţi dau de lucru, mai bine urmează sfatul acesta: fii atât de bun la ceea ce faci, încât tu să fii cel care îi recompensează pe ei prin faptul că accepţi să-ţi fie clienţi.
2. Clienţii cumpără dacă îşi închipuie că îi poţi pedepsi.
3. Maeştrii persuasiunii ştiu cum să aplice dubla presiune a recompensei şi a pedepsei.

4. Clienţii cumpără dacă stabileşti o legătură emoţională cu ei. Cu cât te apropii mai mult de client, cu atât ţi-e mai uşor să îl influenţezi.
5. Perfecţionează-ţi modul în care proiectezi puterea experienţei. Trăim într-o lume a tehnologiilor de ultimă oră, iar acest lucru devine din ce în ce mai important.
6. Cea mai importantă putere dintre toate este puterea consecvenţei, despre care vei afla mai multe în capitolul 9.

2 Fii entuziast

Ca să fiu sincer, nu am avut nici o intenţie să includ în această carte un capitol despre entuziasm. Sfatul de a fi entuziast în privinţa produsului sau serviciului pe care îl oferi părea mult prea perimat şi mult prea „ieşit din uz". Iar tu te aşteptai la ceva mult mai sofisticat, sunt sigur.

Însă capitolul acesta se află aici dintr-un motiv foarte întemeiat. Absolut fiecare agent de vânzări dintre zecile de agenţi de elită pe care i-am întrebat l-au indicat ca fiind cel mai important factor în procesul de convingere a clientului. Nu poţi să te numeri printre cei mai buni agenţi de vânzări fără să crezi cu adevărat în valoarea produsului sau a serviciului tău şi să transmiţi entuziasmul convingerilor tale şi clienţilor tăi.

Să clarificăm totuşi ce înţeleg eu prin entuziasm. Nu mă refer la euforia colectivă produsă de concertele rock sau de conferinţele de vânzări. Acest gen de zbânţuială frenetică are o speranţă de viaţă redusă. Ce rost are să intri în priză la una dintre acele conferinţe dacă simplul gând de a vinde produsul unei persoane necunoscute îţi dă dureri de cap?

Entuziasmul despre care vorbesc este acel entuziasm autentic, provenit dintr-o încredere sinceră în ceea ce vinzi. Tot ceea ce trebuie să faci pentru a-ţi cultiva entuziasmul este să începi să crezi cu adevărat în domeniul tău de activitate, în compania pe care o reprezinţi, în produsul pe care îl vinzi şi în capacitatea ta de a-ţi servi clienţii. Dacă tu crezi cu adevărat în produsul tău, nu vei avea nevoie de o stare superficială de euforie pentru a te simţi motivat. Vei sta în faţa telefonului şi te vei gândi: „De-abia

aştept să ridic receptorul şi să încep să le spun oamenilor cât de bun este produsul meu".

Dar dacă nu eşti atât de entuziast în privinţa a ceea ce vinzi? Ce poţi face în cazul acesta? Iată nişte sugestii:

1. Cere clienţilor să facă feedback. Un număr mare de agenţi de vânzări nici nu vor să mai ştie de persoanele care au cumpărat de la ei. Pentru acest gen de agenţi de vânzări, a nu primi nici o veste e o veste bună. Ei cred că: „Dacă un fost client mă sună, asta înseamnă că vrea să facă o reclamaţie care îmi va ocupa o grămadă de timp". Bineînţeles, miezul problemei e lipsa lor de entuziasm, nu-i aşa? Dacă agenţii respectivi ar crede cu adevărat în produsul sau serviciul lor, ar fi uimiţi să audă că există undeva un client nemulţumit. Cere feedback. Cu cât vei auzi mai des de la clienţi că sunt încântaţi de achiziţia lor, cu atât vei fi mai mulţumit de ceea ce faci. E de-ajuns pentru a-ţi menţine entuziasmul.
2. Îmbunătăţeşte calitatea feedback-ului de la clienţi prin această deviză: „Le voi promite mai puţin clienţilor, dar le voi da mai mult". Dacă exagerezi valoarea sau calităţile unui produs pentru a încheia vânzarea, vei avea întotdeauna clienţi nemulţumiţi. Aceştia vor fi bineînţeles dezamăgiţi atunci când produsul sau serviciul nu se ridică la înălţimea promisiunilor tale.
3. Condimentează-ţi prezentările cu relatări din exterior. Dacă vinzi vacanţe, iar gândul de a merge în Hawaii nu te entuziasmează, poţi totuşi să spui pe un ton cât mai entuziast: „Jay şi Judy Coffee erau atât de fericiţi că şi-au făcut vacanţa în Hawaii. M-au sunat să îmi spună că nicăieri nu s-au simţit mai bine ca acolo". Poate eşti specializat în vânzări auto şi nu te-ai urca nici bătut într-un automobil de teren. Poţi totuşi să spui pe un ton entuziast: „Dave Brown a plecat luna trecută tot cu una din asta de la mine. I se pare cea mai tare maşină pe care a avut-o vreodată. Îmi tot trimite prin e-mail imagini cu toate locurile în care a călătorit cu ea".
4. Învaţă o şmecherie din dramaturgie – arta suspendării realităţii. Gordon Davidson, geniul care conduce The Los Angeles Center

Theater Group, este un prieten de-al meu. El mi-a spus despre puterea regizorului de scenă de a scurtcircuita sistemul de percepţie al publicului. „Spectatorul este conştient că stă împreună cu alte 500 de persoane într-un teatru din Los Angeles şi aşteaptă să vadă *My Fair Lady*", mi-a spus el. „Regizorul determină publicul să fie dispus să-şi suspende această percepţie a realităţii pentru o perioadă şi să-şi imagineze că se află de fapt într-o piaţă de flori din Londra." Un agent de vânzări bun ştie cum să suspende percepţia spaţială a clientului. Un agent vinde apartamente de vacanţă şi clienţii săi se află într-un birou din Amarillo, însă el îi poate face pe acei clienţi să creadă că se plimbă pe o plajă de vis din Hawaii. Învaţă cum să conduci oamenii pe teritoriul iluziei. Fă-i să simtă nisipul sub tălpi şi briza adiindu-le prin păr. În domeniul asigurărilor de viaţă, acest procedeu e numit „Cum să-i duci la dric şi să-i faci să miroase trandafirii".
5. Stimulează-ţi entuziasmul prin simulări. Un prieten de-al meu cu funcţia de consultant pentru armată mi-a spus că motivul pentru care armata Statelor Unite este atât de eficientă în condiţii de luptă este că se antrenează intens prin simularea conflictelor pe calculator. Rezultatul este acela că, înainte de a intra în luptă, soldaţii au efectuat manevra respectivă de mii de ori pe calculator şi au învăţat să reacţioneze la orice contraofensivă lansată de armata inamică. Şi asta poate fi o sursă de inspiraţie pentru tine. Exersează modul de intensificare a entuziasmului pe care îl manifeşti în decursul prezentărilor prin şedinţe de vânzări simulate, în care interlocutorul este partenerul de viaţă, prietenul/prietena, copiii sau oricine este dispus să participe. Încurajează-i să te provoace. „Prostii!", îţi zic ei. „Ba nu!", vei insista tu. „Nu mai există o altă companie pe pământ care să facă un produs mai bun şi care să se preocupe de el mai mult decât noi."
6. Interesează-te de concurenţă şi află punctele ei slabe. Unii agenţi de vânzări sunt destul de reticenţi când vine vorba de asta, deoarece nu au nici o intenţie să elimine concurenţa.

E foarte frumos din partea lor, dar, cu puțin noroc, cu cât afli mai multe despre problemele și punctele slabe ale concurenței, cu atât vei fi mai entuziast în privința produsului tău.

7. Inventează un joc pe baza tehnicii de proiectare a entuziasmului. Dă-ți o notă, după fiecare prezentare, pentru cât de bine ai reușit să proiectezi entuziasmul. Recompensează-te cu un mic cadou, dacă poți cu adevărat să îți acorzi un 10 cu felicitări.
8. Încurajează membrii grupului tău de coordonare să organizeze ședințe de *role-playing*. Fiecare dintre voi are ocazia să-și țină prezentarea în fața grupului și primește note de la ceilalți membri pe baza nivelului de entuziasm manifestat. Dacă nu ai un grup de coordonare, citește mai multe despre acest subiect în arhicunoscuta carte a lui Napoleon Hill *Think and Grow Rich* și creează-ți unul. Hill era convins că un grup de persoane cu un sistem de valori comun și obiective profesionale similare constituie cheia succesului.

*

Nu am întâlnit nici un alt agent de vânzări mai entuziast decât Peter Shield, un bun prieten de-al meu. L-am cunoscut pe Peter în Australia, la Brisbane, el fiind cel care m-a prezentat publicului la unul dintre cursurile mele pe tema artei negocierii. Cincisprezece ani mai târziu, Peter a emigrat din Australia în Las Vegas, unde s-a angajat în domeniul multiproprietăților, de care s-a atașat atât de mult, încât se simte ca rața în apă. Îi place la nebunie. Mănâncă pe pâine multiproprietăți, le visează și respiră cu poftă aerul. A coordonat proiecte de multiproprietate în toată lumea (chiar și sub regimul comunist din China, dacă vă vine să credeți așa ceva ; de fapt, el este cel care a inventat sloganul : „Și dacă poți crede așa ceva, să știi că am o multiproprietate în China comunistă pe care pot să ți-o vând!").

De ani întregi tot încerc să demontez entuziasmul lui Peter pentru acest domeniu. Nu am reușit niciodată. Fiecare proiect la

care a lucrat a fost cea mai incredibilă afacere din toată lumea. „Hai să fim serioși, Peter" îl tachinez eu, „când vreau să plec în vacanță îmi stau la dispoziție mii de oferte de sejururi pe internet. Ce nevoie mai am să cumpăr o multiproprietate?". „Roger", ripostează el, „suntem prieteni de mai mult de cincisprezece ani și îți spun adevărul cu inima deschisă. Nu vei găsi niciodată un preț mai bun decât cel al proiectului la care lucrez acum! Și, în plus, primești și serviciile mele. Serviciile mele sunt oferite pentru fiecare vânzare pe care o fac. Și pe mine nu mă poți cumpăra de pe internet".

Ce mă poate învăța pe mine tactica lui Peter? Mă învață că nu va renunța în veci la credința pe care o are în produsul său. Nici chiar față de mine, cel mai bun prieten al său, care nu voi cumpăra probabil niciodată de la el. Nici chiar față de copiii sau de soția sa. Nici chiar față de un necunoscut, care nu va cumpăra niciodată de la el și pe care nu îl va mai vedea nicicând. Niciodată să nu renunți la încrederea pe care o ai în produsul și serviciile tale. Nici măcar față de tine, atunci când te-ai trezit cu noaptea în cap și toată lumea doarme dusă, iar tu stai și te gândești la vânzare și nici prin gând nu-ți trece să adormi. Cu acest gen de entuziasm pentru produsul și domeniul său, nici nu e de mirare că Peter Shield e cel mai bun în ceea ce face.

*

Oamenii sunt convinși de abilitatea ta de a-ți proiecta entuziasmul pentru produsul sau pentru serviciile respective. Nu mă dau în vânt după Jimmy Swaggart, predicatorul evanghelic, dar – să mă ferească Dumnezeu! – acel om e în elementul său când vine vorba de persuasiune. Uitați-vă la felul în care transpirația i se prelinge de pe frunte în timp ce își deschide sufletul, lăsând pasiunea sa pentru religie să se reverse în sufletele și mințile adepților săi. Când veți putea face asta, semenii mei, să știți că nici un client nu se va mai ridica împotriva voastră!

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Entuziasmul nu este echivalentul euforiei. Entuziasmul este rezultatul unei încrederi autentice pe care o ai în produsul şi/sau serviciul pe care îl oferi.
2. Obţine feedback pozitiv de la clienţi. Astfel, îţi vei menţine entuziasmul.
3. Îmbunătăţeşte calitatea feedback-ului promiţând mai puţin şi dând mai mult.
4. Stimulează-ţi entuziasmul prin simulări. Exersează, exersează, exersează!
5. Nu lăsa pe nimeni să îţi submineze încrederea în produsul tău.
6. Clienţii nu pot fi convinşi pe cale logică. Ei sunt convinşi prin cât de bine reuşeşti să comunici încrederea în produsul tău.

3 Douăsprezece tehnici extraordinare de construire a credibilităţii

Principiul fundamental al abilităţii tale de a convinge – pe care întreg edificiul convingerii se sprijină – este nivelul de credibilitate pe care îl ai în ochii clienţilor. Eşti crezut atunci când vorbeşti? Dacă nu, atunci nu există nici o posibilitate de a-i convinge să facă ceea ce vrei tu.

Oamenii te vor asculta, dar nu vor acţiona până ce nu te cred. Dă-mi voie să subliniez. *Oamenii nu vor acţiona dacă nu te cred.*

Aşa că, dacă eşti agent de vânzări şi încerci să obţii o comandă, ar trebui să te întrebi constant: „Mă cred?". Pentru că, dacă nu ai construit destulă credibilitate, ei nu vor semna contractul.

E important să înţelegem diferenţa dintre credibilitate şi încredere. Credibilitatea este de natură intelectuală. Încrederea este viscerală. (Te voi învăţa cum să construieşti încrederea printr-un comportament consecvent în capitolul 9.) În acest capitol nu mă voi ocupa decât de ceea ce face clientul să te creadă la nivel intelectual.

Un client poate să te creadă şi, cu toate acestea, să nu aibă încredere în tine. Să ne închipuim că faci alpinism alături de un alpinist respectat şi experimentat. Sunteţi legaţi amândoi la aceeaşi frânghie pe un vârf de munte din Peru, cu mult deasupra limitei zăpezii. Îţi pierzi punctul de sprijin şi te rostogoleşti într-o crevasă. Însoţitorul tău îşi înfige pioletul în zăpadă şi înfăşoară rapid frânghia pe măner. Astfel, îţi opreşte căderea, iar acum atârni în gol. Însoţitorul strigă: „Nu-ţi face griji. Vând marca asta de frânghie. Nu se rupe". Poţi foarte bine să-l crezi când îţi zice că frânghia nu se rupe. Aceasta este credibilitatea. Dar ce se întâmplă dacă pioletul începe să iasă din zăpadă? Dacă mai cazi încă o dată, însoţitorul tău va fi şi el aruncat de pe stâncă,

împreună cu tine. Ei bine, ai destulă încredere în el pentru a şti că nu va tăia frânghia?

Credibilitatea este intelectuală. Încrederea este viscerală. Va trebui să ştii cum să le construieşti pe amândouă în raportul cu clienţii, însă, pentru moment, ne vom concentra pe subiectul credibilităţii.

În 330 î.Ch., Aristotel trasa o linie de separaţie prin descrierea convingerii ca având trei componente. Postulatele emise de Aristotel cu atât de mult timp în urmă au devenit, într-o bună măsură, baza filosofiei occidentale. Ce-ar fi dacă l-am întreba ce are de spus despre tehnicile de vânzări din secolul XXI; ar fi distractiv, nu-i aşa? Iată ce cred eu că ar spune:

> Cred că, pentru ca un agent de vânzări să fie convingător, acesta trebuie să fie bun în trei privinţe. Trebuie să câştige credibilitate în ochii clientului, un aspect la care eu mă refeream prin termenul „etos" din Grecia antică. În al doilea rând, el trebuie să ştie cum să îşi proiecteze sentimentele legate de produs sau de serviciu, ceea ce eu numeam „patos", iar voi astăzi numiţi „impact emoţional". În al treilea rând, trebuie să ştie cum să explice avantajele produsului sau ale serviciului său. Am denumit acest proces „logos", iar voi îl numiţi „logică" în ziua de azi. Deşi, dintre toate trei, componenta logosului este mai puţin prezentă, acesta este de o relevanţă majoră; dacă nu îţi prezinţi avantajele produsului sau serviciului într-o manieră logică, clientul îşi va zice: „Nu înţeleg!".
>
> Acestea sunt cele trei, în ordinea importanţei lor: „etos", „patos" şi „logos" – credibilitate, impact emoţional şi structură logică. Am pus credibilitatea pe primul loc deoarece nimic nu se întâmplă fără ea. Credibilitatea este baza convingerii. Cum construieşti credibilitatea? Sunt sigur că voi, în lumea voastră modernă, aveţi mai multe moduri decât cele formulate de mine, dar iată ideile pe care le-aş fi sugerat eu acum 2 300 de ani. Trebuie să îţi cunoşti produsul pentru a fi crezut. Trebuie să dai impresia că eşti o persoană respectabilă. Trebuie să fii sincer. Şi trebuie să faci efortul de a înţelege totul prin prisma clientului, şi nu din perspectiva ta.

Pentru a rezuma, iată cele trei planuri ale unui proces de construire a credibilităţii cu rezultate maxime:

1. *Etos*. Are vorbitorul credibilitate în ochii interlocutorului? Aristotel a împărţit etosul în trei componente:
   a) agentul de vânzări este experimentat şi credibil;
   b) agentul de vânzări pare o persoană respectabilă şi sinceră;
   c) agentul de vânzări face efortul de a se pune în locul clientului şi de a acţiona într-un mod care îl avantajează pe acesta.
2. *Patos*: impactul emoţional ce creează încrederea.
3. *Logos*: structura logică a avantajelor pe care vorbitorul le prezintă pentru a obţine sprijinul interlocutorului.

*

Din fericire, credibilitatea poate fi construită prin intermediul câtorva tehnici simple. În acest capitol, îţi voi oferi 12 sfaturi pentru a creşte nivelul tău de credibilitate în ochii oamenilor.

Sfatul 1

Nu presupune niciodată că un client te crede

Hai să recunoaştem, ne simţim de-a dreptul ofensaţi dacă cineva ne pune la îndoială credibilitatea. Nu suportăm ca barmanul să ne ceară buletinul sau ca un angajat al băncii să ne ceară acte de identitate. Aşa că, atunci când convingem alte persoane, nu ne place să recunoaştem că, în faţa noastră, clientul stă şi îşi zice: „Dovedeşte-mi".

Dacă eşti agent de vânzări, poţi să te lauzi cu o listă de avantaje extraordinare ce se vor revărsa asupra clientului, dacă e destul de deştept să investească în produsul sau în serviciul tău. Nu e nici măcar ilegal să exagerezi ceea ce afirmi. (În termeni juridici, acest procedeu poartă denumirea de „publicitate înşelătoare".) Poţi să susţii că oferi cel mai bun copiator din

lume, chiar dacă ştii că nu e aşa ; nimeni nu îţi va face probleme. Evită orice chestiuni de detaliu şi vei rămâne nevinovat în ochii legii. Şi totuşi, nu ai realizat nimic dacă nu ai construit credibilitatea necesară pentru a-l face pe client să creadă ce spui.

Nu te simţi ofensat de faptul că oamenii nu sunt dispuşi să te creadă – e ceva firesc. Adu-ţi aminte că trăim într-o lume în care suntem asaltaţi zilnic de mii de mesaje publicitare. Ne este imposibil să credem tot ce auzim. Dacă am lua de bună toată informaţia de care ne izbim în ziua de azi, am ajunge garantat la dezastru. Nu e un fenomen nou. Când *Declaraţia de Independenţă* a fost publicată pentru întâia oară într-un ziar american, ea împărţea spaţiul editorial cu zece reclamem iar ziarul respectiv se afla în concurenţă cu alte douăzeci şi nouă de ziare ce apăreau în coloniile americane.

Maeştrii persuasiunii integrează din instinct credibilitatea în prezentările lor. Nu-ţi închipui niciodată că eşti crezut.

Sfatul 2

Nu le spune mai mult decât sunt dispuşi să creadă

Mă aflam în vizită la John, fiul meu, atunci când era student la Menlo College în Atherton, California. Tocmai dăduse un examen din sesiune, iar un coleg de-al lui îl întrebase cum s-a descurcat. „Cred că-l iau cu brio", i-a zis John. „Bravo!", a spus celălalt băiat şi au bătut palma. Câteva minute mai târziu, un alt coleg a trecut pe la John şi l-a întrebat ce a făcut la examen. „A fost greu", a răspuns John, „dar sper să iau un 8." „Ce se întâmplă?", l-am întrebat. „I-ai spus primului că vei lua 10, iar celuilalt că vei lua 8." „Primul era cel mai bun student din tot campusul ; el m-ar crede că am luat 10. Al doilea tip nu m-ar crede în veci. Nu ştii că nu trebuie să le spui mai mult decât sunt dispuşi să creadă?"

Ce idee bună! Cred că nici o mie de psihologi cu buget de cercetare nelimitat nu ar fi putut să descopere un adevăr mai semnificativ decât acesta. E de-ajuns ca un client să înceapă să aibă îndoieli, şi şansele tale de a-l convinge încep să scadă vertiginos.

Cu mulţi ani în urmă, eram directorul comercial al unui magazin universal. Ne bazam pe o publicitate agresivă pentru a ne face cunoscuţi, ceea ce însemna că afacerile mergeau excelent atunci când făceam reclamă la o reducere de preţuri şi că aveam timpi morţi atunci când nu recurgeam la reclame. Aşa că organizam o reducere duminica, lunea şi marţea, apoi reveneam cu reducerile de joi, vineri şi sâmbătă. Problema era următoarea : cum era posibil să facem cea mai mare reducere a anului de două ori pe săptămână şi în fiecare lună? În curând, ne pierdusem toată credibilitatea în ochii clienţilor noştri. Angajaţii de la vânzări încercau să încheie o vânzare spunând „Luaţi-o acum, cât e la reducere", pentru a primi inevitabilul răspuns : „Da, dar mai aveţi reduceri şi săptămâna viitoare".

Poate vă mai amintiţi că şi compania Sears a întâlnit dificultăţi asemănătoare. În cele din urmă, au trecut la o politică anuală de reducere a preţurilor. Magazinele care domină astăzi piaţa de vânzare cu amănuntul sunt Wal-Mart, Home Depot şi Target, toate promovând preţuri reduse pe tot parcursul anului.

Principiul „nu le spune niciodată mai mult decât sunt dispuşi să creadă" este valabil şi în cazul utilizării fricii ca factor de motivare. Sunt orator profesionist şi am fost întotdeauna surprins să văd că, din punct de vedere statistic, majoritatea oamenilor consideră că ţinerea unui discurs le provoacă o frică mai mare decât frica de moarte. Mi s-a părut complet lipsit de sens. Nu ar fi normal ca moartea să fie ceva mai de temut decât ţinerea unui discurs? Se pare că motivul pentru care statisticile au dat aceste rezultate este că majoritatea oamenilor cred că vor fi nevoiţi să ţină un discurs într-o bună zi.

E un pericol evident şi imediat. Puţini oameni cred că vor muri înainte să le vină vremea. Acesta este motivul pentru care

frica nu este un instrument de convingere atât de eficient. O amenințare mai puternică este mai convingătoare decât o amenințare relativ inofensivă. Cercetările efectuate indică faptul că oamenii sunt la fel de ușor de convins prin amenințări puternice, ca și prin amenințări inofensive. În cele din urmă, cercetătorii au descoperit că frica este un factor de convingere puternic, dar numai în condițiile în care oamenii se simt cu adevărat amenințați de ea. În momentul în care aceștia încep să se îndoiască de faptul că amenințarea este la fel de mare precum este făcută să pară, eficiența fricii ca factor de convingere începe să se diminueze. Așa că, dacă vrei să sperii pe cineva, nu îi spune mai mult decât este dispus să creadă!

În concluzie, un principiu fundamental în construirea credibilității este următorul: Nu le spune niciodată mai mult decât estimezi că vor crede. S-ar putea să ai cu adevărat un produs sau un serviciu care le poate depăși cu mult așteptările. Cu toate acestea, dacă nu poți să-i faci să te creadă, mai bine faci niște afirmații mai moderate.

Sfatul 3

Spune adevărul, chiar dacă adevărul doare

Unele genii din domeniul advertising-ului au profitat de strategia adevărului. Vă mai amintiți de Volkswagen-ul break, cel cu huse garantate douăzeci de ani? Era una dintre cele mai urâte mașini produse vreodată. Nu avea caracteristici suplimentare la care se putea face reclamă. A fost prevăzută cu un indicator de benzină de-abia în anii care-au urmat. Puteai să faci atât de mulți kilometri cu un litru de benzină că mergeai până ce pur și simplu rămâneai fără benzină. Apoi treceai pe un rezervor de siguranță, ce era mai mult decât suficient pentru a ajunge la următoarea stație de benzină.

Când agenția de publicitate Doyle Dane Bernbach a obținut contractul cu Volkswagen, cred că a plâns în pumni! Ce puteai

să spui despre acea mașină? Nu avea decât două caracteristici: nu consuma mult și era sigură; însă toată lumea știa asta. Ce altceva puteai să mai spui despre ea?

Apoi au avut o sclipire de inspirație genială. S-au hotărât să spună adevărul! Îmi imaginez cum fiecare agent publicitar din lume se ridică de pe scaun și zice „Ce-au făcut?!?".

Au lansat o serie întreagă de reclame cu mesajul: „Mașina asta e atât de urâtă, că seamănă cu o insectă – *o buburuză*[1]". „Mașina asta e atât de lentă, că o să aveți noroc dacă luați amendă."

Rezultatele au fost fenomenale. Campania a prins, iar vânzările au crescut vertiginos. Adevărul – purul adevăr, în toată splendoarea sa – are o forță uimitoare.

Agenția a continuat pe aceeași linie și cu Avis, serviciul de închirieri auto. Într-o lume în care toți bâjbâiau după câte un pretext să spună că ei sunt cei mai mari și cei mai tari, noua campanie Avis susținea cu mândrie că „Suntem numărul doi!" și adăuga o completare: „de aceea ne străduim mai mult". Campania a avut un efect interesant asupra angajaților firmei Avis, precum și asupra firmei Hertz, care era numărul unu. Un sondaj a indicat faptul că angajații de la Avis se străduiau cu adevărat mai mult, pe când cei de la Hertz începuseră să-și tolereze concurența. Chiar și ei priveau cu părere de rău firma Avis, defavorizată de poziția sa pe piață!

Aceste două campanii au revoluționat advertising-ul american. Impactul lor a fost șocant. Toată lumea se agita pe Madison Avenue, întrebându-se: „Ce-ar fi să încercăm o reclamă gen Doyle Dane Bernbach?"; adică: „Ce-ar fi să spunem adevărul?". Nimeni nu mai indicase dezavantajele produsului până atunci. Nimeni nu mai dăduse milioane de dolari pentru a spune telespectatorilor că, de fapt, concurența era mai bună decât ei.

Adevărul este o forță extraordinară, chiar dacă doare.

1. *A beetle*, în original. Aluzie la cel mai longeviv model Volkswagen, Volkswagen Beetle (n. tr.).

Sfatul 4

Indică dezavantajele

Cu mulţi ani în urmă, Benson & Hedges au lansat o campanie pentru noile lor ţigări lungi. Mesajul spunea, fără menajamente: „Ah, dezavantajele!". Mary Wells, de la agenţia de publicitate, nu mersese până acolo încât să spună: „Lucrurile astea or să te omoare!". În schimb, ea a introdus scene cu persoane care fumau în lift şi care îşi prindeau ţigara în uşă sau alte situaţii comico-ironice în care o ţigară lungă ar fi un dezavantaj.

Agenţii publicitari despre care tocmai a fost vorba au atins un punct foarte important în economia convingerii: dacă indici dezavantajele, tot ceea ce spui în rest va părea mult mai credibil.

Cercetările efectuate au indicat că există patru motive solide pentru a prezenta şi partea negativă a lucrurilor:

1. Îl vei face pe client să creadă că eşti obiectiv.
2. Clienţii se simt flataţi: tu crezi că ei sunt suficient de inteligenţi pentru a conştientiza dezavantajele şi pentru a fi în continuare în favoarea propunerii tale.
3. Te forţează să anticipezi posibilele obiecţii şi să-ţi pregăteşti contraargumentele.
4. Eşti credibil în tot ceea ce zici.

Sfatul 5

Foloseşte cifre exacte

Oamenii au mai multă încredere în cifrele exacte decât în cele rotunjite. Producătorii mărcii de săpun Ivory au descoperit acest fapt cu zeci de ani în urmă, atunci când au început să afirme că „Săpunul Ivory este 99,44% pur". Bineînţeles că nu am contesta acest lucru dacă ne-ar fi zis că săpunul Ivory este 100% pur; însă cifra exactă este mai uşor de crezut la un nivel subliminal.

Putem presupune că cineva s-a chinuit mult să stabilească faptul că săpunul nu era 99,43% sau 99,45% pur.

De ce să ne mai deranjăm să spunem că o anumită marcă de cafea decofeinizată nu conţine cafea în proporţie de 99,7%? Ar fi mai simplu dacă am spune direct că „nu conţine cofeină". O facem deoarece avem mult mai multă încredere în cifrele exacte.

Putem folosi verosimilitatea impusă de „sindromul cifrelor impare", ca tehnică de convingere. Să presupunem că trebuie să cumperi o proprietate imobiliară. Proprietarii cer 200 000 de dolari. Când oferi 200 000, nu foloseşti un număr atât de solid ca atunci când spui: „Am efectuat o evaluare atentă a proprietăţii şi, după analizarea tuturor datelor, credem că preţul potrivit ar fi 198 700 de dolari".

Cercetările în domeniu au indicat că, atunci când adopţi această tactică, cel care vinde va răspunde cu o ofertă care este în medie cu 4 720 de dolari mai mică decât atunci când porneşti de la 200 000. Hai să fim serioşi! Habar nu am care sunt cifrele reale, numai că sună foarte plauzibil, nu-i aşa?

Am cumpărat o dată câteva sute de acri de teren în statul Washington. Proprietarii cereau 185 000 de dolari pentru teren, iar eu i-am cerut lui Marge Winebrenner, agentul imobiliar, să lase preţul la 115 050 de dolari. M-a întrebat: „Roger, ce-i cu ăia 50 de dolari? De unde i-ai scos şi pe ăştia?".

„Marge", i-am răspuns, „pur şi simplu cumpăr proprietăţi de atât de mult timp, că am o formulă pe care o folosesc. Am introdus datele în ea şi uite ce a ieşit". De fapt, eu ştiam că era mai puţin probabil să primesc o contraofertă la un preţ atât de exact ca cel de mai sus. Marge s-a descurcat de minune când a prezentat oferta mea, iar proprietarul a acceptat-o.

Aşa că, pentru a construi credibilitatea, foloseşte cifre exacte. E ciudat, însă ai mai multe şanse de reuşită dacă afirmi că noul tău program de procesare-text va creşte productivitatea serviciului de secretariat cu 87%, decât dacă afirmi că îi va dubla performanţele.

Sfatul 6

Spune-le şi lor dacă nu primeşti comision

După şaptezeci de ani de activitate în aceeaşi locaţie, magazinul Angelus Furniture din East Los Angeles se închidea. Acesta fusese magazinul meu de mobilă preferat. Se afla chiar în centrul cartierului mexican, acolo unde războiul între bandele rivale este un mod de viaţă, iar atacurile armate sunt la ordinea zilei.

Plasarea magazinului a fost groaznic de neinspirată, deşi se afla acolo încă de la începutul anilor '20 şi a fost înainte o fabrică de mobilă. În interior arăta ca un hambar dărăpănat. De ce îmi plăcea atât de mult?

Un motiv important era faptul că oamenii de la vânzări nu lucrau pe bază de comision. Mi se părea că pot să am mai multă încredere în sfatul lor dacă nu aveau nimic de câştigat.

Nu e un fenomen ciudat? O perspectivă mai logică ar fi să spunem că agenţii de vânzări pe bază de comision fac mai mulţi bani. Persoanele cu un salariu mai mare trebuie să fie mai bune în ceea ce fac. De aceea, ar trebui să ştie mai multe, iar sfatul lor ar avea mai multă greutate.

Cu toate acestea, în calitatea noastră de maeştri ai persuasiunii, trebuie să acceptăm faptul că toţi clienţii stau probabil şi îşi zic: „Mda, normal că îmi zici asta – doar iei comision" sau că ai vreun câştig dacă îi convingi.

Aşa că uite care-i regula: dacă nu lucrezi pe bază de comision, spune-i acest lucru şi clientului. Nu face mare caz din asta, găseşte doar un mod de a introduce discret şi această observaţie în conversaţia voastră.

Prima slujbă în vânzări pe care am avut-o se baza pe un aranjament asemănător. Aveam optsprezece ani şi vindeam televizoare şi electrocasnice în partea de sud a Marii Britanii. În loc să ofere fiecărui agent de vânzări un comision aparte, firma dădea un bonus la sfârşitul lunii, pe baza vânzărilor noastre cumulate. Îmi plăcea acest sistem. Ajutam cu plăcere clienţii

colegilor noştri dacă aceştia se întorceau, pentru că nu conta pe numele căruia dintre noi se făcea vânzarea. Eram la fel de agresivi atunci când vânam clienţi noi, însă lucram *cu* ceilalţi, în loc să lucrăm *împotriva* lor. Din moment ce lucram într-un sistem de bonusuri, şi nu de comisioane, puteam să le spunem clienţilor: „Nu primim comision, aşa că singurul nostru interes este să găsim aparatul perfect pentru nevoile dumneavoastră".

În ziua de azi, numeroase companii producătoare de tehnologii de ultimă oră încep să conştientizeze avantajele unui bonus pentru întreaga echipă, în locul primelor individuale. Pe măsură ce călătoresc prin ţară, ţinând discursuri în companii din diferite domenii, îmi dau seama că firmele din domeniul IT au eficientizat cel mai bine procesul de vânzare. Atât producătorii de hardware, cât şi cei de software par să fie cei mai buni în domeniul vânzărilor, iar asta din mai multe motive, presupun. Ambele sunt industrii relativ noi, aşa că nu au atras prea mulţi agenţi de vânzări de modă veche, care să se agaţe de vechile strategii de vânzare. În al doilea rând, calculatoarele sunt atât de sofisticate, încât, pentru a le vinde, este nevoie de persoane cu un coeficient de inteligenţă peste medie. În al treilea rând, calculatoarele impun o relaţie de lungă durată între furnizor şi client; în consecinţă, procesul de vânzare se desfăşoară în funcţie de necesităţi. Altfel spus, îi vinzi clientului lucrurile necesare, nu lucrurile pe care vrei să i le vinzi.

Descopăr multe firme IT care îşi recompensează angajaţii de la vânzări pentru realizările întregii echipe, şi nu pentru performanţe individuale. Însă mă întreb întotdeauna dacă aceştia nu uită să le spună şi clienţilor că nu primesc comision. Ar fi cazul, deoarece acesta e un factor primordial de construire a credibilităţii.

În concluzie, dacă nu lucrezi pe bază de comision, spune-le şi clienţilor acest lucru. Şi să nu presupui că e de la sine înţeles. S-ar putea să fie aşa pentru tine, însă e posibil ca ei să mai aibă îndoieli în privinţa asta şi le e ruşine să te întrebe.

Sfatul 7

Atenuează importanța avantajelor tale

Dacă lucrezi pe bază de comision, cum vei rezolva problema clientului care simte că ai spune orice pentru a-ți vinde produsul? Secretul este să atenuezi importanța oricăror avantaje care îți revin.

Un agent de vânzări în domeniul echipamentelor de birou spune: „John, îți recomand să investești 500 de dolari în plus pentru a primi echipamente de cea mai înaltă calitate, iar asta deoarece e bine pentru tine, nu pentru noi. Avem 28 de ani de experiență în domeniu. Scoatem peste 300 de milioane de dolari pe an. Nu ne punem în pericol reputația pentru o singură vânzare. Trebuie să fim absolut siguri că, de fiecare dată când ne vom mai întâlni, ne vei mulțumi că te-am convins să investești în ce e mai bun pe piață".

La Power Negotiating Institute (pe care îl puteți găsi pe *www.rdawson.com*), unde se fac rezervări pentru angajamente de luare a cuvântului din partea mea, mi-am învățat colegii să reducă importanța unei potențiale rezervări, dacă spun: „Vă rugăm să înțelegeți că domnul Dawson refuză mai multe invitații de a lua cuvântul decât poate să onoreze. Din fericire, el este încă disponibil la această dată. Bineînțeles, dacă nu vorbește pentru dumneavoastră atunci, o va face pentru altcineva. Întâmplarea face ca el să fie interesat de colaborarea cu dumneavoastră, deoarece crede că poate să joace un rol important în creșterea profiturilor companiei dumneavoastră".

În acest mod, l-am înștiințat pe organizatorul conferinței că nu avem nici un câștig financiar anume prin obținerea rezervării, spunându-i în același timp că ne interesează. Aceasta ne dă și ocazia să subliniem încă o dată avantajele pe care le au ei. Și, în plus, le-am tăiat și elanul, dacă aveau de gând să ceară vreo reducere.

Iată de ce strategia orientării spre produsul mai ieftin este atât de eficientă. Agentul de vânzări te sfătuiește să economisești bani prin cumpărarea modelului mai puțin pretențios. Aceasta sugerează că pune interesele tale înaintea celor personale, deoarece va obține un comision mai mic. Nu contează dacă acest lucru nu este adevărat. Modelul la preț redus poate avea o „primă specială" – un bonus special oferit agentului de vânzări –, care face ca vinderea modelului mai ieftin să fie mai avantajoasă și pentru ei.

S-au făcut nenumărate cercetări care demonstrează că puterea de convingere scade drastic dacă interlocutorul tău crede că ai ceva de câștigat. Ți-ar veni să crezi că un infractor poate fi mai convingător decât un avocat? E posibil. Într-un studiu publicat de cercetătorii Walster, Aronson și Abrahams, un infractor și un procuror general iau cuvântul în fața aceluiași auditoriu. Atât infractorul, cât și procurorul general au oferit argumente pentru *mai multă* autoritate oferită procurorilor generali. Infractorul a părut mult mai convingător, deoarece dădea impresia că vorbește împotriva propriilor interese: nu avea nimic de câștigat.

Experimentul a fost repetat, însă, de data aceasta, ambii vorbitori cereau *mai puțină* autoritate pentru procurorii generali. În acest caz, procurorul general a părut mult mai convingător, deoarece nu avea nimic de câștigat.

Iată un punct-cheie: dacă vrei să fii crezut, spune-le că nu ai nimic de câștigat.

Sfatul 8

Joacă rolul unei persoane de succes

Mai există o cale subliminală prin care poți să atenuezi importanța avantajelor tale. Asumă-ți rolul unei persoane care nu se înjosește cu lucrurile făcute doar pentru câștigul personal. Ai fost vreodată la un restaurant unde ți s-a părut că ești asaltat de chelner cu sortimente scumpe doar pentru a-și asigura un bacșiș mai mare?

Ce-ar fi fost dacă proprietarul restaurantului ar fi venit la tine şi ţi-ar fi zis: „Mă bucur să vă văd! Trebuie neapărat să încercaţi aperitivele de prepeliţă cu homar. Sunt sigur că o să vă placă"?

Suntem mai puţin tentaţi să credem că proprietarul ne bagă pe gât un sortiment de mâncare, decât atunci când chelnerul ar fi zis acelaşi lucru. Şi totuşi e ciudat, nu-i aşa? Proprietarul are mai mult de câştigat decât chelnerul. Chelnerul va primi bacşişul de 15% din vânzare, pe când proprietarul va obţine 70% sau chiar mai mult, în funcţie de politica de preţuri reglementată de restaurantul respectiv.

Avem tendinţa să credem proprietarul şi să fim mai uşor convinşi de către el, deoarece, în concepţia noastră, oamenii ca el nu recurg la subterfugiile respective. Astfel, prin felul şi stilul adoptat în îmbrăcăminte, putem proiecta imaginea domnului sau doamnei Succes: o persoană care nu se coboară la nivelul recomandărilor făcute exclusiv pentru beneficii financiare.

Cele două întrebări pe care agenţii de vânzări mi le pun în mod frecvent sunt: „Cum ar trebui să mă îmbrac?" şi „Ce imagine ar trebui să proiectez?". Răspunsul meu este că ar trebui să vă îmbrăcaţi destul de bine, pentru a nu da impresia că aveţi nevoie de vânzarea respectivă pentru a supravieţui, însă nu atât de bine încât clientul să nu se simtă apropiat de voi. Acesta este momentul în care îmbrăcămintea de calitate superioară intră în scenă. Îmbrăcămintea de acest gen se bucură de o eleganţă subtilă. Ea nu se laudă ostentativ cu cât a costat. Să ne gândim la o haină sport de 500 de dolari, de exemplu. Persoanele care poartă haine sport de 50 de dolari probabil că nu au nici o idee cât a putut să coste, însă ştiu că arată bine. Cele care poartă haine sport de 200 de dolari ar şti că porţi un articol de primă mână, deşi nu ar fi atât de ostentativă încât să creadă că eşti traficant de droguri. Persoanele care poartă haine sport de 500 de dolari nu ar face decât să îţi admire bunul gust. Bineînţeles, cei care poartă haine de 1 000 de dolari ar crede că e o vechitură! (Din fericire, nu vei întâlni prea mulţi care fac acest lucru.)

Nu există nici o îndoială că suntem mai uşor convinşi de persoanele care se îmbracă mai bine decât noi. Cercetătorii

Freed, Chandler, Mouton şi Blake au efectuat un experiment deja arhicunoscut asupra uşurinţei cu care oamenii pot fi convinşi să ignore semnalul „Stop" la semafor. Când o persoană bine îmbrăcată a ignorat semnalul, 14% dintre persoanele care aşteptau la semafor l-au urmat. Când aceeaşi persoană a repetat experimentul a doua zi – de această dată în haine neîngrijite –, doar 4% dintre ceilalţi l-au urmat. Suntem evident mai uşor de convins de persoanele care se îmbracă mai bine decât noi.

Sfatul 9

Dacă ai ceva de câştigat, spune-i şi clientului

Un alt mod de a rezolva problema credibilităţii diminuate din cauza factorului de câştig personal constituie şi strategia mea preferată: tratează problemele în mod direct.

Să presupunem că eşti broker imobiliar. Clientul tău ezită în privinţa investirii într-o nouă clădire administrativă. Tu zici: „Domnule Jones, ca să fiu sincer cu dumneavoastră, să ştiţi că lucrez pe bază de comision. Dacă nu investiţi în această clădire, pierd bani. Cu toate acestea, adevărata problemă este că şi dumneavoastră pierdeţi, deoarece profitul potenţial pe care vi-l poate aduce această clădire este imens. Amândoi pierdem, însă ştiţi ce mă deranjează cel mai mult, domnule Jones? Faptul că eu ştiu şi ultimul bănuţ pe care îl voi pierde, dacă nu investiţi. Ce mă deranjează este că nu ştiu cât pierdeţi dumneavoastră. S-ar putea să fie sute de mii de dolari. Domnule Jones, dacă aţi face acest pas, l-aţi face în numele dumneavoastră sau în numele companiei pe care o conduceţi?".

Sfatul 10

Tratează problemele în mod direct

Dacă ceva te deranjează, pe tine sau pe client, e mult mai indicat să exteriorizaţi problema şi să o rezolvaţi amândoi. Vei deveni mult mai convingător. Avem adeseori tendinţa să lăsăm problemele să se agraveze din simplul motiv că ne e frică să vorbim despre ele.

De exemplu, să presupunem că te întâlneşti cu un client şi încerci să-l faci să accepte o achiziţie, însă este clar că nu te ascultă. Ceva nu e în regulă cu limbajul corpului. Îşi ţine capul într-o poziţie verticală şi se uită în ochii tăi cu o privire fixă. Dacă ar fi atent la ceea ce spui, şi-ar ţine capul uşor înclinat, iar ochii i s-ar mişca, semn că reacţionează la vorbele tale. În loc să îţi mai pierzi timpul cu o cauză pierdută, trebuie să ai curajul să abordezi problema. „Îmi dau seama că vă preocupă ceva. Vă pot ajuta în vreun fel?" Îşi revine. „A, îmi cer scuze", spune, „tocmai am primit nişte veşti proaste şi nu eram atent la ce spuneaţi, însă ştiu că e important. Haideţi să luăm o decizie".

Poate că eşti agent de vânzări şi vorbeşti la telefon – încerci să fixezi o întâlnire cu un director. Acesta te ia din scurt: „Sunt pur şi simplu prea ocupat pentru a-mi pierde timpul cu un agent de vânzări".

Trebuie să ai curajul să abordezi problema. „Pot să-mi dau seama după tonul vocii dumneavoastră", spui tu, „că aţi mai avut o experienţă neplăcută cu un agent de vânzări în trecut. Şi totuşi, vă promit că întâlnirea noastră va fi importantă, iar dacă ea vă va ocupa mai mult de 15 minute, asta va fi din cauză că dumneavoastră mi-aţi cerut să rămân. Nu vi se pare corect? Ora 10:00 sau 11:00 ar fi un moment potrivit?".

Dacă ceva te deranjează pe tine sau pe client, e mai bine să vorbiţi deschis despre problema respectivă. Vei deveni un maestru al persuasiunii mai bun.

Sfatul 11

Foloseşte puterea cuvântului scris

Una dintre cele mai sigure modalităţi de a-ţi construi credibilitatea constă în folosirea materialelor tipărite. Oamenii nu îşi folosesc în mod egal cele cinci simţuri (vizual, auditiv, tactil, olfactiv şi gustativ). Suntem predispuşi să reacţionăm cu precădere la stimularea simţului nostru de bază. Cele mai importante dintre cele cinci simţuri sunt simţul văzului şi al auzului, însă există mai multe persoane care se bazează pe primul dintre acestea, într-o mai mare măsură decât pe al doilea. Suntem, în general, predispuşi să credem ceea ce vedem scris decât ceea ce auzim.

Pentru a determina categoria de care aparţii, închide ochii şi gândeşte-te la nişte prieteni din alt oraş, la care ai fost în vizită. Ce îţi aminteşti? Imaginile pe care le-ai văzut? Atunci ai o memorie vizuală. Şi totuşi, poate îţi aminteşti cuvintele auzite în acel loc. Atunci, concluzia ar fi aceea că ai o memorie auditivă.

Când ai răspuns la întrebările de mai sus, probabil că ţi-ai amintit ceea ce ai văzut. Majoritatea oamenilor au o memorie preponderent vizuală: îşi amintesc mult mai uşor ceea ce au văzut decât ceea ce s-a spus.

Nu este însă cazul tuturor. Am un prieten, psihoterapeut de profesie, care îşi poate aminti fiecare cuvânt dintr-o conversaţie; şi totuşi, dacă se întâlneşte cu pacienţii săi pe stradă, are dificultăţi în a-i recunoaşte. Motivul? Are o memorie preponderent auditivă.

Persoanele cu memorie vizuală au amintiri mai clare legate de ceea ce văd; este cazul multora dintre noi. Iată şi cauza tendinţei noastre de a crede mai mult ceea ce vedem, decât ceea ce auzim.

Cei din jurul tău vor crede ceea ce văd pe hârtie; nu se va întâmpla însă acelaşi lucru dacă informaţiile respective le vor fi furnizate pe cale auditivă.

Multe companii folosesc mape de prezentare atunci când îşi fac cunoscute produsele sau serviciile. Aceste articole sunt de

mare ajutor pentru un agent de vânzări la începutul carierei, deoarece nu va mai fi nevoit să memoreze toate detaliile. E de-ajuns să țină pasul cu lectura clientului. Mai ții minte prima ta mapă de prezentare, nu-i așa? Acea broșură pe care directorul de vânzări ți-a cerut să o alcătuiești după angajare. Ai folosit-o timp de o săptămână sau două, iar apoi ți-ai dat seama că prezentarea pe care o făceai era atât de bună, încât nu mai aveai nevoie de povara unei mape. Scutur-o de praf și pune-o iar la treabă! Oamenii au încredere în cuvântul scris! Nu aștepta să intri într-o criză de clienți și să fii obligat să asculți predica directorului de vânzări despre importanța principiilor elementare.

Oamenii au tendința să acorde mai multă încredere materialelor tipărite, chiar dacă știu că tocmai ai ieșit de la tipografie cu ele. S-ar putea să nu creadă același lucru când aud informațiile pe care le dai. Puterea cuvântului scris este un element-cheie în construirea credibilității.

Sfatul 12

Spune-i clientului „cine a mai spus asta"

Iată un principiu de bază folosit de maeștrii persuasiunii în construirea credibilității. Când stai în fața clientului, imaginează-ți că are un semn mare în frunte, pe care scrie: „Și cine a mai spus asta?". El este conștient că tu crezi în produsul sau în serviciul pe care îl oferi, însă tu primești bani ca să dai impresia asta! Cine a mai spus același lucru?

Un element de o importanță incontestabilă în construirea credibilității este abilitatea de a convinge clientul că și altcineva în afară de tine crede că tu i-ai oferit cel mai bun produs sau serviciu din lume.

Îți recomand să porți cu tine o mapă cu scrisori de la clienții mulțumiți, atunci când încerci să vinzi. Este important ca scrisorile să fie recente și să aibă numărul de telefon al clienților, pentru ca aceștia să poată fi sunați în cazul în care se dorește verificarea autenticității lor.

Cum obții aceste scrisori? Unele dintre ele îți vor fi date chiar de clienții care sunt atât de entuziasmați de ceea ce ai făcut pentru ei, încât vor vrea să-și exprime satisfacția în scris. Însă, adesea, tu vei fi cel care solicită recomandarea clientului.

De fiecare dată când cineva te felicită pentru ceea ce ai făcut, întreabă pur și simplu: „V-ar deranja dacă ați și scrie asta?".

Dacă promiți să nu mai spui la nimeni, îți voi împărtăși un mic secret profesional. Uneori, clienții vor ezita: „Păi... nu prea știu exact ce să scriu". Ce ocazie extraordinară ți se oferă atunci! Ar trebui să spui: „Îmi imaginez cât de ocupat sunteți. N-ar fi mai bine să redactez eu textul scrisorii, iar dumneavoastră să o semnați și să o rugați pe secretară să o tehnoredacteze?".

Din moment ce ei sunt scutiți astfel de o bătaie de cap în plus, vor spune: „Foarte bine". Acum poți să îți lași imaginația să zburde, pe măsură ce creezi o scrisoare de recomandare „trăsnet". Listeaz-o pe o coală simplă și atașează și un mesaj explicativ. Atâta timp cât nu rătăcești prea mult pe tărâmul viselor, clientul va chicoti ușor când primește scrisoarea și o va da secretarei pentru a fi tehnoredactată cu antet.

Dacă tot suntem la capitolul „secrete profesionale", iată o modalitate excelentă de a primi o recomandare solidă. Dacă lucrezi într-un domeniu în care îți pregătești de unul singur broșurile despre serviciile oferite – iar în această categorie intră aproape orice liber-întreprinzător sau prestator de servicii –, această tehnică va face minuni. Cum ar fi să primești o recomandare de la o celebritate? Ar putea fi o persoană celebră sau un director de renume din branșa în care lucrezi. Redactează-i o scrisoare politicoasă și cere-i să recomande serviciile tale.

Pentru a nu-i ocupa prea mult timp, oferă-i trei opțiuni, și anume trei fraze diferite care te recomandă. Cere-i să semneze sub una dintre ele și să ți-o expedieze înapoi în plicul pe care l-ai timbrat și pe care ți-ai trecut adresa. În cele ce urmează, vei vedea cum poți să convingi persoana respectivă să-ți dea recomandarea pe care ți-o dorești cu adevărat. Prima recomandare ar trebui să conțină exagerări supărătoare, sub care nimeni nu

şi-ar trece semnătura. De exemplu, „Joe Smith este cel mai bun consultant financiar din lume". A doua sună destul de convingător, ea fiind şi cea pe care speri să o obţii. Ar putea fi formulată astfel: „Aveţi încredere în Joe Smith. Eu am avut şi nu voi regreta niciodată". A treia recomandare este prea slabă pentru ca el să o poată accepta, ceva de genul: „Joe Smith pare un consultant financiar bine pregătit".

Când va primi scrisoarea, va arunca o privire rapidă peste cele trei variante. O va elimina rapid pe prima, deoarece este exagerată. A doua variantă spune mai multe decât este el dispus să spună, însă a treia variantă este prea slabă. În consecinţă, se va întoarce la varianta a doua, o va semna şi ţi-o va trimite înapoi. Astfel, obţii exact recomandarea dorită.

Atunci când alegi persoana care te va recomanda, nu te opri la cele care pun un preţ pe recomandările lor. Chiar dacă până şi Tiger Woods ar fi dispus să te ajute, în spatele său se află un impresar care se aşteaptă să pună mâna pe o parte din profit, iar acesta ţi-ar respinge cererea. (Excepţie face cazul în care îi ceri să recomande o acţiune caritabilă sau un candidat la alegeri; acest tip de recomandări nu-i pot aduce un profit financiar.)

Caută persoanele care au mai dat recomandări şi înainte. Unele persoane sunt gata să te ajute, altele nu.

Puncte-cheie ale acestui capitol

Un element esenţial din economia artei persuasiunii vizează capacitatea de a-i face pe clienţi să creadă ceea ce le spui. Poţi face asta dacă reuşeşti să reţii aceste puncte-cheie:

1. Nu presupune niciodată că un client te crede.
2. Nu le spune mai mult decât sunt dispuşi să creadă.
3. Spune adevărul, chiar dacă adevărul doare.
4. Indică dezavantajele.
5. Foloseşte cifre exacte.

6. Spune-le şi lor dacă nu primeşti comision.
7. Atenuează importanţa avantajelor tale.
8. Joacă rolul unei persoane de succes.
9. Dacă ai ceva de câştigat, spune-i şi clientului.
10. Tratează problemele în mod direct.
11. Foloseşte puterea cuvântului scris.
12. Spune-i clientului „cine a mai spus asta".

4 Determinarea dorinţei de a cumpăra prin crearea unei obligaţii

În acest capitol, te voi învăţa şase moduri de a determina „dorinţa clientului". Acestea reprezintă şase feluri în care poţi face clientul să îşi dorească să cumpere produsul oferit de tine. Trebuie să înveţi arta de a crea o obligaţie în mintea clientului. Aceasta este o tehnică de persuasiune atât de puternică, încât acţionează ca o forţă centrifugă ce atrage către tine tot ce îţi doreşti.

Strategia de creare a unei obligaţii este eficientă, deoarece, în Statele Unite ale Americii, fairplay-ul joacă un rol extrem de important. Americanii au o balanţă mentală a corectitudinii asemănătoare balanţei justiţiei. Dacă li se pare că balanţa nu este echilibrată, ei au impulsul de a face ceva în privinţa asta. Acesta este motivul pentru care, în această ţară, întrebarea „Şi cum crezi că ar fi mai corect?" reprezintă o tehnică de convingere atât de puternică!

Majoritatea firmelor au apreciat la adevărata ei forţă tehnica respectivă şi au creat reguli care te *împiedică* să creezi o obligaţie în mintea clientului lor. Spre exemplu, nu ţi se permite să îi cumperi un cadou clientului. Dacă luaţi prânzul împreună, multe firme insistă să plătiţi separat nota de plată. Vezi cât de puternică poate fi această strategie?

În concluzie, nu este vorba despre mituirea clientului. Există moduri mult mai subtile de creare a unei obligaţii.

Metoda 1

Cere mai mult decât te aştepţi să primeşti

O modalitate perfectă de a crea o obligaţie în mintea clientului este aceea de a cere mai mult decât te aştepţi să primeşti. Prin urmare, atunci când vei mai renunţa la o parte din cererile tale, balanţa corectitudinii se va înclina în favoarea ta. Ai făcut o concesie atunci când ai renunţat la unele cereri şi ai obligat astfel clientul să facă o concesie la rândul său.

Din nefericire, majoritatea începătorilor nu au curajul să pună în aplicare această metodă. Sunt atât de nesiguri în privinţa capacităţii lor de a fi convingători, încât îşi reduc cererile chiar înainte de a începe negocierea.

Maeştrii persuasiunii ştiu că nu este de ajuns să ai curajul de a te aştepta să primeşti şi de a cere direct ceea ce vrei. Trebuie să fim dispuşi să avem curajul de a cere mai mult decât ne aşteptăm să primim. Mai târziu, când ne vom mai reduce pretenţiile, vom reuşi să inducem sentimentul unei obligaţii în mintea clientului.

Iată câteva dintre lucrurile pe care un agent de vânzări experimentat le va cere şi pe care un începător nu va avea curajul să le solicite:

1. Plata preţului integral.
2. Plata în avans sau un acont vărsat odată cu semnarea ordinului.
3. Taxe de garanţie prelungită.
4. Un contract de asistenţă tehnică prelungită.
5. Plata penalităţilor, în cazul în care volumul anual de producţie nu trece de nivelul propus.
6. Taxe de proiectare.
7. Taxe pentru mostre.
8. Taxe pentru ambalaje personalizate.
9. Taxe pentru aplicarea codurilor de bară.

Supralicitarea este o tehnică de convingere extrem de importantă. Cu toate acestea, ea este atât de simplă, încât mă tem că

o vei trece cu vederea sau că probabil îți vei spune: „Da, sigur, am înțeles. Să trecem mai departe". S-ar putea să fie un principiu foarte simplu, însă există multe motive pentru care trebuie să îl pui în aplicare.

1. S-ar putea să ai succes. S-ar putea să fii prost informat în privința a cât de mult își dorește clientul produsul tău sau cât de puține opțiuni are la dispoziție.
2. Ai ocazia să renegociezi. Poți oricând să mai lași de la tine, însă nu poți să ceri mai mult.
3. Vei crea un context în care clientul poate să obțină un câștig de la tine.
4. Vei crește valoarea produsului în ochii clientului. Dacă spui că „Prețul integral este de 1 000 de dolari, însă vi-l oferim la prețul de 950", vei reduce imediat valoarea respectivă.
5. Vei evita posibilele impasuri în care poți să intri cu un client egoist, care s-a decis să scoată un preț mai bun de la tine.

Pentru a vedea adevărata eficiență a acestei metode, haideți să ne gândim la o categorie de persoane care primesc aproape *întotdeauna* ceea ce vor. Acestea au intrat în legendă datorită incredibilelor aptitudini de persuasiune pe care le au. Oamenii de știință au scris tomuri întregi despre fantastica lor capacitate de a obține ceea ce vor; și asta în cele mai nefavorabile condiții. Talentele lor sunt atât de nemaiîntâlnite, încât mii de psihologi și-au consacrat cariera studiului acestora. Este vorba, bineînțeles, despre copiii noștri! Cu câtă naturalețe pun ei în practică tehnica de a cere mai mult decât se așteaptă să primească! Știu din instinct că vor crea o obligație.

Trăiesc de 21 de ani în La Habra Heights, un orășel aflat la cincisprezece kilometri distanță de Disneyland, în California. În anii aceștia, am crescut trei copii, ceea ce echivalează cu nenumărate drumuri la Regatul Magic. Dacă ai de gând să îți duci copiii să vadă Disneyland-ul, pregătește 50 de dolari de persoană pentru intrare și masă. Atunci când copiii vor să meargă

la Disneyland și reușești să-i faci să se mulțumească doar cu un film și cu floricele, vei crede că l-ai apucat pe Dumnezeu de un picior.

Cu mulți ani în urmă, Julia, fiica mea, era angajata unui agent de bursă din Beverly Hills. Într-o zi, m-a sunat și m-a întrebat dacă n-aș vrea să luăm prânzul împreună. Mezinul familiei, John, lucra la rândul lui pe perioada vacanței la firma respectivă, iar Juliei i se părea o ocazie excelentă de a lua masa în familie.

Foarte bine, numai că Beverly Hills e la distanță de o oră și jumătate cu mașina față de mine, iar ceasul arăta deja ora 1:00 după-amiază. Ar fi trebuit să renunț la jumătate din programul meu (lucram la o altă carte), ca să nu mai menționez faptul că prânzul cu Julia înseamnă prânzul la Polo Lounge, adică o notă de plată de 150 de dolari.

I-am spus: „Julia, mi-ar face plăcere, dar pur și simplu nu am timp". „Bine, atunci te superi dacă îl scot pe John la masă?", m-a întrebat ea. „A, sigur, nu e nici o problemă, vă dau eu banii înapoi", am răspuns ușurat. Când am închis telefonul, mi-am dat seama: „Iar mi-a făcut-o. Cad în aceeași capcană de fiecare dată. Nu avea nici o intenție să ia prânzul cu mine. Nu făcea decât să ceară mai mult decât se aștepta să primească".

Nu demult, Dwight, cel mai mare dintre copiii mei, m-a întrebat dacă nu aș putea să-i împrumut mașina, un Corvette, pentru o seară. „Dwight", i-am răspuns eu, „e o mașină destul de nervoasă. Nu cred că m-aș simți foarte calm dacă aș ști că tu conduci un Corvette prin oraș". A părut foarte dezamăgit, iar apoi a spus: „Atunci n-aș putea să împrumut dubița?". Am spus: „Bine, cred că nu mă deranjează să conduci dubița".

Mi-am luat gândul de la episodul respectiv, până când, mai târziu, m-am uitat pe alee. Dwight este basistul unei formații și, tocmai când mă uitam afară, el urca niște boxe imense în dubiță. Nu ar fi putut sub nici o formă să încarce așa ceva într-un Corvette!

A fost foarte isteț. Dacă mi-ar fi cerut de la bun început să-i împrumut dubița, aș fi putut să-l refuz. Din moment ce avea nevoie de ea pentru a transporta sistemul de boxe, s-ar fi putut

să ajungem la o ceartă. Odată ce oamenii iau o decizie într-o privinţă, nu suportă să se răzgândească... iar eu nu fac excepţie. Avem cu toţii tendinţa să ne agăţăm de principiile noastre. Prin faptul că a cerut Corvette-ul, a ştiut că avea oricând ocazia de a se mulţumi cu dubiţa, iar eu aş fi simţit că situaţia s-a rezolvat în avantajul meu. Aş fi simţit că am câştigat. Ce idee bună!

Un exemplu clasic ce ilustrează această tehnică este divorţul lui Johnny Carson de a treia sa soţie, Joanna. Litigiul se concentra asupra sumei de bani pe care Joanna ar fi trebuit să o primească pentru a-şi putea menţine stilul de viaţă până în momentul în care divorţul ar fi fost judecat. Avocaţii lui Johnny au oferit 15 000 de dolari pe lună. Avocaţii Joannei au venit cu documente care indicau că are nevoie de 220 000 de dolari pe lună pentru a-şi satisface „stilul de viaţă"! Se aştepta cumva Johnny ca ea să se mulţumească doar cu 15 000 de dolari? În nici un caz! Se aştepta ea să primească 220 000 de dolari lunar? Bineînţeles că nu!

Ceri mai mult decât te aştepţi să primeşti, deoarece, astfel, creezi un mediu în care clientul simte că a obţinut o concesie şi că ţie ţi se cuvine în schimb o concesie.

Cum îşi scot ochii sindicatele şi directorii

În continuare, iată un exemplu care demonstrează cum tehnica de a cere mai mult dă rezultate într-un context mai oficial. Cu mulţi ani în urmă, am intermediat negocierile privind reînnoirea unui contract sindical la un magazin en détail. Pe perioada contractului anterior, creşterile de salariu acordate de sindicat nu reuşiseră nici măcar să ţină pasul cu creşterea salariului minim pe economie.

Directorii credeau sincer că sindicatul îşi prejudiciază propriii membri, ce erau la rândul lor angajaţi.

Revendicările iniţiale formulate de către sindicat au fost absolut revoltătoare. Se propunea ca salariul vânzătorilor să fie

aliniat la cel al membrilor IBT[1] din Alameda County, California. Ne-a fost greu să ne dăm seama la început de ce aleseseră tocmai Alameda, care se afla la mai mult de 200 de kilometri depărtare. Însă lucrurile nu au mai părut chiar atât de complicate atunci când am stat să le analizăm. Branşa IBT din acea regiune avea pur şi simplu cel mai bun contract din tot statul.

Propunerea m-a indignat destul de mult, însă, în comparaţie cu prima propunere a firmei – aceea ca statutul de membru al sindicatului să devină opţional –, era destul de cuminte. Având în vedere trecutul deplorabil al sindicatului atunci când se încerca obţinerea de avantaje pentru angajaţi, propunerea ar fi putut să desfiinţeze sindicatul din acea zonă.

Cele două părţi se aflau la poluri opuse; observatorii credeau că nu vom reuşi să ne înţelegem, însă ambele tabere erau reprezentate de negociatori experimentaţi. Ne-am croit o cale de mijloc şi am ajuns la o soluţie convenabilă.

Care este motivul pentru care sindicatul ceruse atât de mult, ştiind că revendicările nu îi vor fi în nici un caz satisfăcute? Care este motivul pentru care firma ceruse un magazin neaflat sub influenţa sindicatului, ştiind că nu va obţine niciodată aşa ceva? Ambele părţi voiau ca adversarii să creadă că ei au câştigat, iar acest sentiment a fost probabil mult mai important decât termenii reali ai acordului. De asemenea, erau nevoite să comunice rezultatele înţelegerii: sindicatul faţă de membri, iar avocaţii firmei faţă de consiliul de directori. Fiecare parte i-a făcut celeilalte o favoare, cerând atât de mult şi renunţând apoi la o mare parte din revendicările iniţiale. Negociatorii sindicali ar fi putut să le spună membrilor: „Nu am obţinut o creştere de salariu semnificativă, însă ei insistau să scoată magazinul de sub autoritatea sindicatului, ceea ce înseamnă că nu aţi mai fi avut nici un fel de protecţie legală. I-am obligat să renunţe la ideea asta".

1. The International Brotherhood of Teamsters – unul dintre cele mai importante sindicate din SUA (n. tr.).

Avocații firmei ar fi putut să spună: „Este adevărat că a trebuit să acceptăm o creștere de salariu mai mare decât ne propusesem. Dar ar fi trebuit să auziți revendicările inițiale".

Uneori primești oricum ceea ce vrei

Când am început să înțeleg importanța principiului de a cere mai mult, m-am decis să fac un experiment. Subiectul era proprietarul firmei la care lucram. Am lăsat la o parte orice prejudecată și am început să alcătuiesc o listă de cereri pe care am extins-o continuu.

Când m-am întâlnit cu el pentru a o analiza, mă gândeam că voi fi norocos dacă va fi de acord cu măcar una dintre cereri. Spre uimirea mea, o oră mai târziu, ieșeam din biroul său cu o promovare semnificativă (o creștere de 60% a salariului de bază), cu un program de prime, cu o serie de birouri noi și cu permisiunea de a angaja un asistent pentru secretara mea.

Moduri neloiale de aplicare a acestui principiu

Un lanț național de magazine a pus la punct o strategie neloială de vânzare a electrocasnicelor, care funcționa după cum urmează.

Pentru fiecare tip de produs – cum ar fi televizoare, accesorii și mașini de spălat –, ei au introdus un sistem de calificative – „bun", „mai bun", „cel mai bun" –, care consta în promovarea unui produs de calitate scăzută, unul intermediar și unul de calitate înaltă. Magazinul își orienta reclama către produsul de calitate scăzută, oferindu-l la un preț foarte atractiv, iar apoi, pe baza abilităților reprezentaților de vânzări și printr-o prezentare cât mai imaginativă, vindeau clienților modelul mai scump, atunci când aceștia intrau în magazin.

„Aruncă momeala și fugi" – iată o abatere de la etica vânzărilor; și încă una destul de gravă. Însă, pe lângă aceasta, ei mai adăugaseră

și un supliment interesant: își structuraseră gama de produse în așa fel încât profitul maxim nu provenea din vânzarea celui mai scump model, ci a modelului intermediar. Și-au format reprezentanții de vânzări în așa fel încât aceștia împingeau vânzarea spre modelul de calitate superioară, pentru a le spune apoi clienților, pe un ton confidențial, că ei nu credeau că modelul respectiv merita banii. Reprezentantul „mărturisea" că, dacă ar avea ocazia, el ar cumpăra modelul intermediar, mai ieftin. Deși clienții nu erau conștienți de acest lucru, modelul respectiv era și cel din care magazinul câștiga cel mai mare profit și din care reprezentantului îi revenea cel mai mare bonus. Bineînțeles, această tactică este complet neloială și meritau să fie trași la răspundere. În cele din urmă, ei au și fost considerați răspunzători de către Oficiul pentru Protecția Consumatorului.

Bineînțeles, n-ar trebui să te pretezi la astfel de subterfugii. Și totuși, în calitate de maestru al persuasiunii, trebuie să fii capabil să înțelegi aceste tehnici pentru a nu fi vulnerabil în fața altor persoane care se vor strădui să te exploateze.

În acest exemplu, am văzut motivul pentru care, dacă ceri mai mult, mizezi pe o tehnică de persuasiune foarte puternică. Atunci când dai înapoi, vei reuși să creezi de fapt o obligație în mintea clientului. Ai făcut o concesie celeilalte părți și, astfel, ea este nevoită să facă o concesie pentru tine, pe baza unui raport de reciprocitate.

Atunci când reprezentantul firmei respective a mers și mai departe, sugerând clienților să-și folosească o parte din „economii" pentru a investi într-un contract de asistență tehnică pentru aparatul respectiv, procentul de persoane care au fost de acord a devenit remarcabil. Magazinul ar fi reușit probabil să scape cu fața curată mai mult timp, dacă nu ar fi avut un succes atât de răsunător. Procentul de vânzări incredibil de ridicat pentru produsele intermediare a atras atenția activiștilor pentru drepturile consumatorului și intervenția autorităților, ceea ce a pus capăt strategiei respective.

Sindromul Oliver Twist

Există un pericol foarte mare de care trebuie să te ferești atunci când ceri mai mult decât te aștepți să primești. Personajul lui Charles Dickens, Oliver Twist, care stătea în azilul săracilor și avea îndrăzneala de a cere mai multă mâncare, ar putea să formuleze altfel: să ceri ceva e una, iar să soliciți ceva e alta.

Adu-ți aminte că este vorba despre o tehnică de persuasiune. Dacă îți plasezi cererile dincolo de limitele bunului-simț și te convingi pe tine însuți că vei primi tot ce ți-ai propus, s-ar putea să ai probleme.

Atunci când îi ceri clientului mai mult, ai grijă ca acest fapt să nu sune ca o solicitare. Dă impresia de flexibilitate. Ai destule resurse care să-ți permită să mai lași și de la tine. Spune-i și celuilalt că tu crezi că-i faci o propunere rezonabilă, dar și că ai interesele lui în vedere. Dacă e necesar, ești dispus să asculți și o contrapropunere.

Metoda 2

Propune soluții de compromis, însă numai pe acelea care nu te dezavantajează

De ce nu ai face acest lucru, de vreme ce poți să-ți ajuți interlocutorul fără să renunți la poziția pe care o ocupi? Maeștrii persuasiunii analizează potențialele soluții de compromis, atâta timp cât ele nu îi dezavantajează.

Una dintre cele mai importante întrebări pe care trebuie să ți le pui atunci când încerci să convingi alte persoane nu este „Cum pot să-i fac să îmi dea ceea ce vreau?". Întrebarea potrivită este mai degrabă formulată în termenii: „Ce pot să le dau, în așa fel încât să nu îmi pierd poziția?". Oferindu-le ceva la care țin, vei crea în mintea lor o obligație. Dacă le dai celorlalți ceea ce vor, și ei îți vor da ceea ce vrei tu.

Atunci când avem probleme, motivul este faptul că am presupus că cealaltă persoană își dorește același lucru pe care ni-l dorim și noi. Am folosit acest principiu pentru a-l ajuta pe James Woodberry să își scoată fratele din Kuweit atunci când Saddam Hussein îl luase ostatic pe acesta din urmă.

James m-a sunat imediat ce Saddam Hussein a invadat Kuweitul. Mi-a spus că îmi ascultase casetele cu lecții de negociere timp de mai mulți ani și că voia să mă angajeze pentru a-l ajuta să negociez prețul libertății fratelui său. Acesta era angajat în industria petrolului din Kuweit, iar acum avea rolul de scut uman. James mi-a spus că era dispus să mă plătească pentru serviciile mele și, de asemenea, să plătească orice recompensă i s-ar cere. I-am spus că aș fi încântat să-l ajut, dar că nu voi accepta bani de la el. I-am mai spus și că nu cred că va fi nevoie de plata unei recompense pentru a-și aduce fratele înapoi. „Trebuie să vedem situația din punctul de vedere al lui Saddam Hussein", i-am spus. „Nu îți va elibera fratele decât dacă este în interesul său să facă asta. Saddam nu are nevoie de bani; ce vrea el este să i se facă o reclamă bună. Dacă poți să-i dai asta, cred că îți va da fratele înapoi."

I-am comunicat lui James sugestiile mele, iar el le-a pus în practică de minune. A sunat la cele patru companii de televiziune principale și le-a spus că va pleca în Irak pentru a negocia eliberarea fratelui său. A lăsat să se înțeleagă și că alte companii erau interesate de ocazia de a avea exclusivitate asupra evenimentului, care comporta și un interes uman substanțial. CNN, NBC și ABC și-au manifestat interesul, însă nu au reușit. CBS considera că ar putea face un reportaj excelent, în special pentru că nu respectam sfatul Ministerului Apărării, care ne recomanda să nu intervenim. De fapt, Dan Rather era atât de încântat de propunere, încât voia să-l însoțească pe James în persoană pentru a face reportajul. Din nefericire, directorii CBS nu au crezut că e o idee atât de bună să își trimită un reporter ce valora milioane de dolari în mijlocul unui război, așa că ne-au expediat rapid.

Dezamăgit, însă nu și descurajat, James s-a hotărât să ia un avion către Amman, în Iordania, unde reporterii își amenajaseră baza de operațiuni. A găsit un hotel unde majoritatea dintre ei se cazaseră și a început să le facă cinste la bar. A răspândit zvonul că vrea să meargă la Bagdad pentru a negocia libertatea fratelui său. Câțiva reporteri s-au arătat interesați și s-au oferit să meargă cu el pentru a-l prezenta oficialilor. A început să ia la rând birourile din sediul guvernului, înștiințând pe toată lumea că el se afla acolo pentru a-i solicita lui Saddam Hussein eliberarea fratelui său. După mai multe zile tensionate, a primit în cele din urmă telefonul pe care îl aștepta: Saddam Hussein voia să se întâlnească cu el în incinta palatului său.

Când James a ajuns acolo, a văzut camerele de televiziune deja instalate – interviul urma să fie filmat și transmis canalelor de televiziune din toată lumea. Saddam s-a lansat într-o tiradă prelungită. Un sfert de oră mai târziu, James a început să realizeze că dictatorul intenționa să-i elibereze fratele. „De atunci încolo", mi-a spus, „tot ce voiam să fac era să ies odată de-acolo". Discursul a trenat de-a lungul unei ore și jumătate, însă, în cele din urmă, James și-a revăzut fratele și a obținut permisiunea de a părăsi țara.

De ce negocierile inițiate de James au avut succes, pe când cele întreprinse de către negociatorii ministerului au eșuat? James a folosit un principiu esențial din arta persuasiunii, și anume cel de a înțelege că partea opusă va face ceea ce vrei tu numai dacă are un interes în asta. Privește lucrurile prin ochii clientului, nu prin ai tăi. Atunci când le dai altora ce vor, și ei îți vor da ceea ce vrei.

Metoda 3

Oferă un mic cadou

O altă metodă de creare a unei obligații constă în oferirea unui mic cadou persoanei respective. Acesta este motivul pentru care angajații de la Fuller Brush și doamnele de la Avon au avut atât de mult succes cu strategia „mostrei gratuite" pe care ți-o oferă când le deschizi ușa. Chiar dacă este vorba despre un obiect pe care nu ni-l dorim în mod special, ne simțim destul de obligați să-i lăsăm să intre și să-și prezinte produsele.

De ce reacționăm în felul acesta? Pentru că așa am fost învățați de mici. Când aveai șase ani și colega ta cea drăguță îți oferea un cadou de Sf. Valentin, nu ți se părea că ar trebui să-i mulțumești și tu printr-o mică atenție? Când de Crăciun primești o felicitare de la cineva, nu te grăbești să trimiți și tu una, la rândul tău? Eu unul știu că, atunci când merg la o nuntă, mă simt obligat să duc un cadou ce valorează măcar la fel de mult ca meniul.

Da, știu că e o prostie. Dar asta e și ideea. Nu are nici un sens. Nu e decât o parte integrantă a educației noastre.

Organizația Hare Krishna, prin tehnicile sale de colectare a banilor în aeroporturi, a exploatat fără scrupule acest punct slab. Hare Krishna este o sectă hindusă care s-a format într-un orășel situat undeva la jumătatea distanței dintre New Delhi și Agra. În anii '60, adepții, cu sutane lungi și capete rase, puteau fi văzuți în Hollywood și în alte zone mai „exotice" din țară. Cel mai adesea, băteau toba și dansau frenetic precum indienii prinși într-un dans al ploii. De-a lungul zbuciumatei perioade a războiului din Vietnam, și-au atras un număr de acoliți cu o avere destul de considerabilă. Însă, în anii '80, au început să aibă dificultăți mari în a mai găsi bani. Lumea trecuse de la spiritul de revoltă la un conformism respectabil. Hipioții anilor

'60 deveniseră roboții de birou ai anilor '80, iar secta a început să fie văzută ca un parazit bizar al organismului social.

Ei descoperiseră o strategie ingenioasă de a colecta bani. Folosind membri ai sectei, care purtau haine mai convenționale, aceștia își amplasau tabăra în aeroporturile mai importante. Metoda consta în abordarea unei anumite persoane, căreia i se punea o floare în piept și de la care se cerea ulterior o contribuție financiară. Rezultatele erau incredibile, iar secta a reușit astfel să înființeze în jur de o sută de temple și de centre de rugăciune pe tot globul.

În realitate, puțini oameni puteau să reziste impulsului de a-și onora obligația, impuls creat printr-un cadou atât de insignifiant ca o floare pe care nu o ceruse nimeni. Dacă ar fi să insist pe forța creării unei obligații în scopul de a convinge pe cineva, ți-aș atrage atenția că, dacă toți călătorii ar fi fost capabili să-i reziste, atunci problema acordării unui loc temporar în aeroport ar fi dispărut imediat. Aeroporturile nu ar mai fi reprezentat un loc profitabil pentru colecte.

Metoda 4

Folosește magia florilor oferite cadou

Maeștrii persuasiunii cunosc magia ascunsă într-un buchet de flori. Îmi amintesc de perioada în care directoarea de la departamentul comercial lucra la elaborarea unui program de vânzări pentru serviciile mele, program care a dus ulterior la profituri de peste 200 000 de dolari pentru firma noastră. Ea avusese recent o întâlnire promițătoare cu persoana care se angajase să înainteze propunerea noastră consiliului de directori din care făcea parte.

I-am spus să-i trimită un buchet de trandafiri persoanei respective în dimineața în care avea loc ședința consiliului. Ea nu credea că e o idee atât de bună. Spunea că i-ar fi rușine și că era îngrijorată de faptul că ar putea părea ca o tentativă de

manipulare. Cu toate acestea, s-a conformat... și am obținut contractul. După câtva timp, i-a spus directorului că speră ca gestul să nu fi fost interpretat ca o dare de mită. El a râs și i-a spus că așa a și fost, numai că l-a apreciat oricum.

Dacă ai clienți chinezi, trebuie să înțelegi că florile sunt o formă de artă în Orient. Munți întregi de flori pot fi văzuți în fața oricărei firme sau magazin nou, flori trimise proprietarului pentru a-i ura noroc în noua afacere. Pentru a da un exemplu, nu demult, am ținut o serie de cinci zile de seminarii în Taiwan. La fiecare oprire, mi se oferea un buchet imens de flori. Amintește-ți că eficiența acestui gest este dat de substratul său de intimitate.

Florile sunt un cadou excelent din două motive. În primul rând, ele au o nuanță personală, deoarece sunt văzute ca fiind culese de către cineva. Ele sunt însoțite și de un mesaj scris de mână (chiar dacă destinatarul știe că cel care le-a trimis i-a dictat mesajul la telefon angajatului de la magazinul de flori). Angajatul respectiv știe că ar face o greșeală imensă dacă ar tipări acel mesaj la calculator. Cum te-ai simți dacă ai fi la o nuntă și ai primi un mesaj tipărit prin care ți se mulțumește pentru cadou... iar mesajul nu ar avea nici o semnătură? Poate chiar și mai rău decât atunci când nu ți s-ar mulțumi deloc.

În al doilea rând, florile te ajută să eviți problema mitei. Mă îndoiesc de faptul că un client ar fi obligat să refuze un buchet de flori din cauza unui potențial conflict de interese profesionale. O sticlă de băutură, care ar costa și mai puțin, l-ar putea costa și pe el slujba. Un cadou impersonal, cum ar fi un prespapier sau un cuțit de hârtie, nu dă naștere acelei obligații de natură personală, deoarece oamenii îl percep ca pe un cadou din partea firmei pe care o reprezintă persoana, și nu din partea persoanei înseși. Florile nu generează aceeași problemă.

Am observat eficiența acestei tehnici atunci când am cumpărat o clădire cu apartamente de patru camere acum câțiva ani. Un investitor achiziționase o stradă întreagă de blocuri de acest gen și le separase în așa fel încât să poată să fie vândute fiecare în parte.

Investitorul publicase un anunț scurt într-un ziar de duminică, iar eu am venit în trecere pentru a arunca o privire. Când am ajuns, m-a întâmpinat un zgomot infernal. Piața imobiliară din California era în ascensiune și sute de investitori veniseră pentru a vedea apartamentele. Clienții, aflați în culmea entuziasmului, umpleau la refuz sala de licitații.

Peste capetele celorlalți, am strigat la reprezentantul de vânzări: „A mai rămas vreunul?". „Unul singur", strigă și el, „prețul e de 129 000 de dolari, cu 20% reducere". „Îl iau!" am urlat eu.

A agățat o placă pe care scria VÂNDUT în dreptul clădirii. E adevărat, îmi asumam anumite riscuri cumpărând o clădire pe care nici măcar nu o văzusem. Și totuși, dacă reușiseră să vândă atât de multe după câteva ore de când le puseseră la vânzare, atunci nu aveam cum să fi făcut o mișcare prea neinspirată.

A doua zi dimineață, sufeream de o criză acută de „regretul clientului" după achiziția necugetată pe care o făcusem, când un agent de livrări mi-a bătut la ușă și mi-a înmânat un buchet de flori. Buchetul avea și un bilet de la agentul din ziua precedentă, pe care scria: „Felicitări pentru o investiție inteligentă". Am uitat brusc de toate intențiile de a renunța la clădire. Îmi place să mă consider (ca toată lumea, de altfel) o persoană care își respectă angajamentele. Agentul lucra pe bază de comision și depindea de mine. Ar fi putut să vândă altcuiva, dacă nu m-aș fi amestecat eu. Ce mișcare bună din partea lui! Cu 20 de dolari, a reușit să consolideze o vânzare ce valora 129 000 de dolari. Și nici nu îmi pare rău că am fost convins de altcineva. Cu trei ani mai târziu, am vândut clădirea la prețul de 190 000 de dolari.

Metoda 5

Oferă cadoul amabilității

Amabilitatea impune clientului un puternic sentiment de obligație. Am auzit de un agent de vânzări ce reușise să creeze o legătură puternică între el și client prin simplul fapt că aflase hobby-ul

nepotului acestuia: colecțiile de timbre străine. De fiecare dată când trecea pe la biroul clientului, nu uita să aducă și câteva timbre străine cu el. Clientul, un director ce avea impresionanta reputație de a mânca agenții de vânzări pe pâine, a fost foarte atins de amabilitatea agentului. Îi spunea secretarei să îi rețină telefoanele și, împreună cu agentul de vânzări, se uita cu entuziasm la noile produse, de fiecare dată când avea ocazia.

Un alt cadou, de data aceasta mult mai discret, este cel de a fi dispus să rămâi pe poziții fără a-ți reprograma întâlnirea, chiar dacă persoana cu care aștepți să te întâlnești a fost reținută; mai mult, să-ți faci o plăcere din asta. Acest gen de situații neplăcute pot fi unul dintre cele mai bune lucruri care ți se pot întâmpla, atâta timp cât reușești să le faci față cu succes. Prin intermediul lor, poți crea o obligație.

Și nu cumva să crezi că poți să pari iritat sau nervos în fața secretarei șefului, iar în fața acestuia să fii lapte și miere; și să mai și scapi cu fața curată. Majoritatea șefilor au încredere în secretarele lor și pun mare preț pe părerile acestora. Multe vânzări importante s-au dus pe apa sâmbetei deoarece secretara i-a spus discret șefului: „Agentul acela de vânzări e o adevărată pacoste. Nici nu vă puteți închipui cât de enervant poate să fie".

În schimb, multe alte legături s-au consolidat pentru că secretara a spus: „E atât de politicos; stă și vă așteaptă de câteva ore și nu s-a plâns de nimic".

Metoda 6

Câștig egal

S-ar putea să crezi că toate metodele de mai sus au scopul principal de a manipula și de a face acest lucru fără scrupule. Nu sunt de aceeași părere. Dacă ai intenții bune, dacă ești absolut sigur că acționezi în interesul clientului, eu cred că ești de-a dreptul obligat să asimilezi și să aplici principiile artei persuasiunii.

W. Edwards Deming, renumitul om de afaceri căruia mulţi îi atribuie refacerea economică a Japoniei de după al doilea război mondial, a fost un adept fidel al acestor principii. El ţi-ar putea spune că nu este de ajuns să identifici nevoile clienţilor şi să le satisfaci. Trebuie să reuşeşti să identifici nevoile şi problemele viitoare ale acestora. Dacă te afli undeva în vârful piramidei, atunci este foarte posibil ca acel client să nu aibă de unde să ştie că are nevoie de tine. Însă tu poţi să vezi dincolo de nevoile şi problemele sale din prezent. Dacă aşa stau lucrurile, atunci nu vei manipula pe nimeni dacă îi vinzi un lucru de care acea persoană nu crede că are nevoie, ci vei îndeplini o obligaţie faţă de clienţii şi faţă de domeniul tău de activitate.

Arta creării unei obligaţii este un factor esenţial din arta persuasiunii, care trebuie să fie înţeles de toţi agenţii de vânzări. Obligaţiile au puterea unei forţe centrifuge, care face ca tot ce îţi doreşti pentru a fi atras către tine.

Puncte-cheie ale acestui capitol

Stăpânind anumite modalităţi subtile de creare a unei obligaţii în mintea clientului, vei stăpâni şi o tehnică de persuasiune foarte eficientă. Cele mai bune tehnici sunt următoarele:

1. Cere mai mult decât te aştepţi să primeşti. S-ar putea să ai noroc. Ţi se oferă posibilitatea de a negocia, iar clientul se simte obligat atunci când mai renunţi la unele cereri. Încearcă să nu te laşi dus de impulsul transformării unei cereri într-o solicitare; trebuie să dai impresia de flexibilitate.
2. Oferă soluţii de compromis care nu îţi subminează poziţia. Atunci când le dai altora ce vor, şi ei îţi vor da ceea ce îţi doreşti.
3. Oferă un mic cadou. În societatea în care trăim, chiar şi o mică atenţie impune oferirea reciprocă a unui privilegiu.

4. Foloseşte magia florilor oferite cadou. Datorită nuanţei personale a unui buchet de flori, aceasta poate duce la – sau poate consolida – o afacere de proporţii.
5. Oferă-ţi amabilitatea în dar. Nu te enerva atunci când ţi se cere să aştepţi sau când ceilalţi nu îşi respectă angajamentele. Conştientizează că, reacţionând politicos, vei putea crea o obligaţie.
6. Câştig egal. Dacă ai cu adevărat în vedere interesele clientului, nu trebuie să te simţi vinovat de faptul că îl „manipulezi". Ceea ce faci, faci pentru el.

5 Ofertele limitate şi cum îţi pot ele motiva clienţii

În acest capitol, îţi voi arăta cum să speculezi un punct sensibil din psihologia consumatorului: impulsul dat de ofertele limitate. În momentul în care îţi limitezi oferta, vei obţine puterea de a convinge. Consumatorii se vor simţi presaţi şi se vor mişca mai repede, pentru a putea profita de ocazie. Se vor simţi motivaţi să *cumpere*!

De fiecare dată când analizez acest principiu, îmi aduc aminte de o vizită pe care am făcut-o în Uniunea Sovietică în primele etape ale reformelor iniţiate de Gorbaciov. Mă aflam la etajul doi al unei clădiri, la balcon, iar sub ochii mei se desfăşura o scenă uimitoare, un nou fenomen apărut în societatea sovietică. Noul program, *Perestroika* („Restructurare"), permitea existenţa în număr limitat a iniţiativelor private. Înainte de ea, toate sursele de aprovizionare se aflau sub controlul statului; acum, câţiva oameni puteau să cumpere şi să vândă produse, păstrând profiturile pentru ei. În faţa balconului, un om tocmai desfăcuse o cutie de carton şi vindea din conţinutul ei. Din câte îmi dădeam seama, părea să fie vorba de ceasuri de mâna a treia. În câteva secunde, zvonul că ceva nou era de vânzare a ajuns în toate colţurile şi mulţimea a înnebunit. Clienţii l-au înconjurat pe om din toate părţile, aruncând în el cu ruble. Mai târziu, tot ei îşi croiau drum pentru a ieşi din mulţime, pentru a desface pachetele şi a vedea ce au cumpărat.

Imaginea la care m-au făcut să mă gândesc a fost cea dintr-o călătorie spre amontele Amazonului. Într-o zi, am făcut un popas pe malul unei mlaştini – ne era poftă de nişte piranha. Când vine

vorba de pescuit, nu mă consider un expert (de talia lui Ernest Hemigway, de exemplu), însă chiar şi eu pot prinde piranha. Nu ai nevoie decât de un cârlig agăţat de o bucată de frânghie. Imediat ce l-ai aruncat, apa începe să bolborosească: peştii piranha atacă înverşunaţi cârligul. Am văzut acelaşi gen de înverşunare şi atunci în Moscova.

Scena la care am asistat în Moscova a fost o demonstraţie pe viu a eficienţei ofertelor limitate. Omul de sub balcon avea probabil acces la mai multe cutii de ceasuri, însă a fost destul de inspirat să aducă una singură. Clientul simţea că trebuie să acţioneze repede, înainte să fie prea târziu.

Chiar şi clienţii versaţi pot cădea în plasa ofertelor limitate

Să nu ai nici măcar o clipă impresia că doar clienţii de rând intră în panică atunci când stocurile sunt limitate. Am ţinut o serie de cursuri de negociere la o companie producătoare de rulmenţi pentru motoare de aeronavă. Timpul normal de producţie a unui rulment se situează la aproximativ 10 săptămâni. Cu toate acestea, existau zvonuri conform cărora se va produce un deficit de materie primă necesară pentru producţia rulmenţilor, iar fabricanţii de aeronave nu aveau de gând să stopeze construcţia unui avion de 30 de milioane de dolari doar pentru că nu au putut să facă rost de un rulment, relativ ieftin, de altfel.

În ciuda garanţiilor oferite de companie, care îi asigura că vor exista materiale, fabricanţii au început să-şi mărească numărul de comenzi pentru a avea un stoc de rezervă. Odată ce s-a răspândit vestea, şi alţi fabricanţi s-au grăbit să intre în joc. În curând, comenzile depăşeau capacitatea de producţie a companiei de rulmenţi; ea nu a făcut altceva decât să le spună clienţilor că livrările vor fi întârziate, ceea ce a dus la o panică de proporţii în rândurile fabricanţilor de aeronave. Nu peste mult timp, datele de livrare ajunseseră să treacă de doi ani!

Imaginează-ţi ce haos a putut produce o companie infimă de rulmenţi, mai ales din moment ce ştia că balanţa va atârna în curând în defavoarea sa. Când fabricanţii de aeronave au început să-şi dea seama că reacţia lor nu a avut nici o bază reală, ei aveau deja stocuri de zece ori mai mari decât în mod normal. Urma să vină o vreme îndelungată în care compania de rulmenţi nu va mai avea nici o comandă.

Ofertele limitate fac preţurile şi valoarea produsului să explodeze

Ofertele limitate cresc valoarea produsului şi te fac să-ţi doreşti să acţionezi rapid. Să presupunem că te afli într-un magazin de electrocasnice. Nu poţi fi convins să cheltuieşti atâţia bani pe un frigider nou, iar reprezentantul de vânzări începe să se impacienteze. La un moment dat: s-ar putea să-ţi zică: „Ştii ce, înainte să continuăm, ar fi bine să mă asigur că mai avem aşa ceva în depozit. S-au dus ca pâinea caldă". Îşi strigă apoi şeful: „Charlie, mai avem vreun 7256?". Şeful îi răspunde: „Pe ăsta îl căutam şi eu, am un client care e interesat. Nu a mai rămas decât unul singur. Ar fi bine să pui mâna pe el acum cât ai ocazia. A fost o prostie să le vând la preţuri atât de mici". Ce altceva poţi să faci atunci decât să strigi: „Îl iau eu, îl iau eu!".

Ei bine, poate te crezi prea sofisticat pentru a te lăsa dus de aşa ceva, însă vânzătorii de electrocasnice au un stil aparte când vine vorba de a-şi convinge clienţii. Am fost director comercial la un supermagazin, aşa că ştiu ce zic.

Nu voi uita niciodată acea zi toridă de vară, când eram în Bakersfield, California, şi organizam o promoţie în faţa magazinului. Era ora 9:00 dimineaţa şi afară erau 32°, iar mercurul urca spre 34°. Bob White, directorul de la departamentul de electrocasnice, muta aparate cu defecte minore către marginea trotuarului şi lipea etichete cu preţuri pe ele. Transpiraţia curgea şiroaie de pe el. „Cât e frigiderul ăla?", întreabă un client matinal.

„N-am deschis încă." Clientul nu ţine cont de răspuns şi insistă: „Bine, bine, dar cât face?". „Exact cât scrie pe etichetă. Preţ unic – 399 de dolari." Clientul întreabă plin de speranţă: „N-aţi putea să mai lăsaţi puţin?". Nervii şi căldura îşi fac, în cele din urmă, efectul asupra lui Bob. Scotoceşte prin trusa de scule, scoate un ciocan şi-i arde una frigiderului la bază, de unde se desprinde o bucată de email. „Uite", zice, „l-am mai lăsat. Vrei să-l mai las puţin?". „Nu, nu!", ţipă clientul. „Îl iau, îl iau!"

Bătălia dintre clienţi şi agenţi se poartă pe teritoriul ofertelor limitate

Şi clienţii iau lecţii, să ştii. La fel cum şi tu te duci la cursuri de negociere şi citeşti cărţi pentru a-ţi pune la punct aptitudinile de bun agent de vânzări, la fel şi ei îşi perfecţionează aptitudinile de client. Ghici ce învaţă la cursuri. Faptul că, dacă au aptitudinile necesare, pot să convingă orice agent de vânzări că ceea ce vinde acesta este un simplu produs. Nu mă refer la produse de genul oţel, porumb sau pulpe de porc. Ei se laudă că, dacă ai vinde navete spaţiale sau un tratament pentru cancer, te-ar putea face să crezi că pot găsi acelaşi lucru şi la altcineva, ba chiar la un preţ mai mic.

În consecinţă, obiectivul clientului este de a te convinge că nu există oferte limitate. Obiectivul tău este de a convinge clientul că produsul sau serviciul tău este unic şi se găseşte în stocuri limitate. E mult mai uşor să-ţi atingi scopul dacă poţi să crezi în conceptul de „vânzare cu valoare adăugată". Tu eşti cel care îi conferă produsului valoarea sa. Nu încerca niciodată să vinzi un produs şi doar atât. Vinde întregul pachet: produsul tău şi valoarea pe care i-o conferi *tu însuţi*. Tu eşti unic. Când singurul mod de a te avea pe tine ca furnizor este de a-ţi cumpăra produsul şi când vor dori să facă afaceri numai şi numai cu tine, vei fi exploatat avantajul oferit de principiul ofertei limitate.

Acest tip de ofertă este o tehnică de persuasiune extrem de puternică în domeniul vânzărilor. Dă-i clientului şansa să afle că o ocazie ca cea oferită de tine nu apare decât din an în Paşti şi că ar trebui să acţioneze imediat. De fiecare dată când încerci să convingi pe cineva, spune-ţi că dacă nu îţi acceptă oferta, nu mai are decât un număr limitat de alte opţiuni. Vei lua controlul asupra situaţiei!

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Ofertele limitate sunt un punct de rezistenţă în economia persuasiunii. Dacă poţi convinge clientul că ocazia pe care i-o oferi este limitată, îl poţi convinge să acţioneze mai repede.
2. Ofertele limitate cresc valoarea produsului. Clienţii plătesc mai mult pentru un articol pe care îl percep ca fiind disponibil în stocuri limitate. Este un principiu evident, care poate fi demonstrat printr-o simplă vizită la un anticariat.
3. S-ar putea să ai clienţi care să-ţi spună că vinzi un simplu produs; ei pot obţine ceea ce ai tu de oferit din multe alte locuri. Ăsta e scopul lor: să atenueze importanţa ofertei limitate şi să te convingă de faptul că vinzi un simplu produs. Scopul tău este să îi convingi că acea combinaţie de valoare dintre produsul şi serviciul tău este unică.
4. Prin sugerarea existenţei unor stocuri limitate, poţi creşte valoarea produsului sau serviciului tău în ochii clienţilor.

6 Încheierea tranzacţiei sub presiunea timpului

În acest capitol, vei învăţa despre puterea „presiunii timpului". Cu cât convingi clientul mai repede, cu atât ai mai multe şanse să primeşti ceea ce vrei. Cu cât îi dai mai mult timp să se gândească, cu atât e mai puţin probabil că îţi vei atinge scopul.

Noul obicei instituit în afacerile imobiliare mă uimeşte: ofertantului i se dă ocazia să „se gândească" la oferta clientului. Cu cât îi oferi mai mult timp cuiva să analizeze o propunere, cu atât ai mai puţine şanse să primeşti ceea ce vrei.

Dacă am trăi într-o lume plină de negociatori cu pregătirea profesională necesară şi cu ambele părţi manifestând un interes real în găsirea unor soluţii creative, care să avantajeze şi cealaltă parte, am obţine un avantaj acordându-i clientului timp să analizeze oferta. Dacă are cu adevărat interesul tău în vedere, atunci s-ar putea să se gândească la ce avantaj să-ţi ofere, un avantaj care să nu-ţi submineze poziţia.

Din păcate, lucrurile nu stau chiar aşa. În realitate, dacă îi dai clientului timp să se gândească la o potenţială modificare a termenilor propunerii tale, s-ar putea ca această modificare să-l avantajeze pe el şi să-ţi submineze poziţia.

Cu cât îţi ia mai puţin timp să îţi convingi clientul, cu atât mai multe şanse ai să obţii ceea ce vrei. Cu cât îi dai mai mult timp să se gândească, cu atât e mai puţin probabil să obţii ceea ce vrei.

Cum folosesc copiii presiunea timpului

Nu-i așa că o fac tot timpul? Nu îți cer întotdeauna ceva? Exact când ești pe punctul de plecare sau chiar atunci când ies în fugă din casă. Odată, când fiul meu mai mic locuia cu noi, m-a dus cu mașina la aeroportul din Los Angeles; aveam de ținut o serie de discursuri. Nu am discutat nimic important pe drum. Parcasem, iar hamalul deja îmi încărcase bagajul. Deodată, John îmi spune: „Tata, îmi cer scuze, am uitat. Am nevoie de 50 de dolari ca să repar toba de la mașină". I-am spus: „John, nu-mi face asta, eu predau strategiile astea la cursuri! Cum de nu te-ai gândit până acum? De ce ai așteptat până acum?". „Îmi pare rău, dar am luat o amendă preventivă și trebuie să rezolv problema înainte să te întorci tu. Dă-mi banii și îți explic când vii, da?"

Nu sunt ei chiar atât de manipulatori, până la urmă. Însă, de-a lungul anilor, le-a intrat în instinct să-și exprime cererile sub presiunea timpului, deoarece au mai multe șanse de reușită.

Cum să-i pui pe ceilalți în mișcare sub presiunea timpului

Așadar, întrebarea care se pune este următoarea: simte persoana pe care încerci să o convingi că trebuie să acționeze imediat și să profite de ocazie cât poate?

Dacă depui un curriculum vitae, ai adus la cunoștința angajatorului că, deși el reprezintă prima ta alegere, mai ai încă alte trei oferte de angajare la dispoziție? Așa funcționează presiunea timpului, nu-i așa? Nu vei căuta o nouă slujbă prea mult timp.

Dacă ești director de vânzări și încerci să îți convingi un agent să accepte un transfer, cum ți-ai formulat cererea? După următorul model: „Bob, îmi pare rău că trebuie să îți dau bătăi de cap..."? Eu numesc acest gen de frază „formula pregătitoare". L-ai pregătit pe Bob pentru bătăile de cap pe care i le vei da,

însă ți-ai și dat permisiunea de a fi cel care îl bate la cap. „Bob, îmi pare rău că trebuie să îți dau bătăi de cap, dar președintele consiliului insistă ca cineva să ocupe postul imediat. Bineînțeles, tu ești prima mea alegere, dar dacă nu te pot convinge că transferul în Guam e cea mai bună idee pentru tine, va trebui să recurg la a doua opțiune. Nu vreau să fac asta, Bob. Cum stăm, pe o scară de la 1 la 10?"

Așa funcționează presiunea timpului, nu? Îl anunți pe Bob că ocazia nu va mai fi disponibilă prea mult timp.

Secretele unei prezentări

Dacă vrei cu adevărat să simți pe pielea ta eficiența „presiunii timpului" ca factor de convingere, dă o raită pe teritoriul multiproprietăților.

La suprafață, multiproprietatea se bazează pe principiul câștigului egal. Conceptul de „bloc proprietate privată" trece la un nivel superior. Acest concept îți spune că, uneori, e în avantajul tău să nu fii proprietarul *întregii* clădiri. Dacă ai în proprietate doar acea porțiune din clădire pe care o ocupi, costul porțiunilor care aduc un avantaj reciproc tuturor proprietarilor – sala de gimnastică sau piscina, de exemplu – poate fi împărțit. Conceptul de „multiproprietate" se bazează pe faptul că, pentru a avea o locuință în plus, nu trebuie să fii proprietarul definitiv al întregii clădiri. Dacă ești proprietar doar în săptămânile în care locuiești acolo, ai mai multe de câștigat.

Din nefericire, atunci când multiproprietățile încă se afirmau pe piață, acest concept a încăput pe mâinile unor afaceriști lipsiți de scrupule, iar ceea ce ar fi putut deveni o inițiativă extraordinară s-a ales în schimb cu o reputație proastă. (Dacă ai niște amintiri neplăcute legate de industria multiproprietăților din acea perioadă, nu te lăsa influențat de ele și acum.) Multiproprietățile din ziua de astăzi sunt administrate de câteva companii renumite pentru etica profesională de care au dat

dovadă în domeniul industriei turismului, cum ar fi: Fairfield, Hilton, Marriott şi Disney. Un singur lucru nu s-a schimbat: vânzarea multiproprietăţii trebuie să se efectueze atunci când potenţialul client vizitează imobilul pentru prima dată. Fraza „mă mai gândesc" nu îşi are locul în vocabularul acestui domeniu.

Acum câtva timp, mi s-au dezvăluit câteva dintre mecanismele ascunse care animă vânzările de multiproprietate din Florida. Hai să recunoaştem, nimeni nu ştie să încheie o tranzacţie mai bine decât cei care lucrează în acest domeniu. Ştiu cum să-i agaţe pe cei nepuşi în temă şi cum să-i convingă să investească 20 000 de dolari înainte ca aceştia să aibă măcar timp să-şi înghită micul dejun gratuit.

Iată cum procedează. Momeala este o ofertă de bilete gratuite la Disney World. Nu poţi să-ţi pui benzină sau să intri într-un restaurant sau magazin din Orange County, Florida, fără să fii abordat de ei. Propunerea lor este următoarea: la ora 8:00 dimineaţa, poţi să te bucuri de un mic dejun gratuit, să faci un tur rapid al multiproprietăţii, să refuzi şi să te mai alegi şi cu bilete în valoare de 50 de dolari. Ai ocazia ca, până la ora 9:00, să te plimbi pe Main Street şi să te feliciţi că ai reuşit să păcăleşti sistemul.

Nu e chiar aşa. Micul dejun gratuit te obligă să asculţi, după cum te-am învăţat în capitolul 4. Agentul care te însoţeşte nu este deloc genul de persoană la care te aşteptai. Te-ai pus pe poziţii şi te-ai pregătit să rezişti unei tirade apăsătoare, tipică unui agent de vânzări, însă nu simţi nici un fel de presiune. Persoana cu care stai de vorbă e cea mai drăguţă din lume şi îţi aduce aminte de mătuşa ta preferată.

Ea îţi explică ce presupune conceptul de „multiproprietate" la micul dejun şi îţi creează o imagine deliberat nefavorabilă asupra clădirii pe care o vei vedea. Îţi mai aminteşti ce am discutat la capitolul 3 despre credibilitate? Nu îi spune niciodată cuiva mai mult decât e dispus să creadă. În acest caz, agentul de vânzări a făcut mai mult decât atât. Imaginea pe care a creat-o în mintea ta asupra clădirii este cea a unui imobil cu o valoare destul de mare, dar nu atât încât să merite să te entuziasmezi.

Apoi, eşti dus să vizitezi complexul. Şi... rămâi cu gura căscată. Nu-i aşa că e extraordinar? Pare a fi ultimul răcnet în materie de confort. Are o saună, oglinzi peste tot şi accesorii de ultimă modă. Deja te-ai entuziasmat. Poate că totuşi ar trebui să te mai gândeşti.

Te întorci la sala de primire a clienţilor pentru a lua biletele. Dai peste douăzeci de alte familii înghesuite într-o cameră micuţă şi aşezate la măsuţe de cocktail. Le spui că ai vrea să te mai gândeşti puţin. Agenţii scad din preţ: au o ofertă unică, valabilă doar în ziua respectivă. Au recurs la principiul presiunii timpului şi sunt greu de refuzat. Dacă ai putea să o cumperi astăzi, la o reducere de 5 000 de dolari din preţul normal, ai mai sta să te mai gândeşti şi să te hotărăşti să achiţi preţul întreg peste trei zile? Bineînţeles că nu.

Întreaga lor prezentare a depins de credibilitatea acestui singur punct din discuţie. Nu există „mă mai gândesc" în industria multiproprietăţilor. Dacă nu reuşesc să te convingă de faptul că oferta de 20 000 de dolari nu mai e valabilă mâine, s-au dus.

Să presupunem că încă opui rezistenţă. În acest caz, vei avea de-a face cu un „agent final" agresiv, aşa cum li se spune în domeniu. Dacă primul agent nu te poate convinge să semnezi, atunci eşti împins către un agent mai dur. Nimeni nu îşi primeşte biletele până ce nu trece de el, iar acesta este un adevărat maestru când vine vorba de a încheia o tranzacţie folosind *presiunea timpului.*

Un factor diferit în jocul persuasiunii începe să-şi facă simţită presiunea în cameră. Mai există alte cupluri care au luat decizia de a investi. Sunt prezentaţi grupului de nou-veniţi ca „mândrii posesori de locuinţe de vacanţă". Toată lumea aplaudă. Ceva mai puternic decât aburii de eter începe să-i îmbete pe cei prezenţi. Drogul care începe să îi subjuge se numeşte „presiunea psihologică de grup". Efectele sale sunt devastatoare.

Eşti prins în entuziasmul colectiv, dominat de sentimentul de obligaţie şi de presiunea timpului; nu durează mult până să-ţi dai seama că eşti fericitul posesor al unei multiproprietăţi pe

bază săptămânală, o investiție de 20 000 de dolari la care nici măcar nu te gândeai cu trei ore în urmă.

Stai, stai puțin. Nu a sancționat Florida, împreună cu alte state, amendamente care protejau publicul împotriva vânzărilor pe baza presiunii timpului? Da, e adevărat, în Florida poți să suni după două săptămâni și să le spui că te-ai răzgândit, iar ei sunt obligați să-ți înapoieze creditul. Însă doar un număr foarte mic de persoane fac asta.

De ce? Agenții de vânzări au pus la punct și au perfecționat o altă tehnică de persuasiune, denumită „cum să-i aduci acasă de pe vârful muntelui". Așa cum un ghid montan știe că urcatul clienților săi pe vârful muntelui nu e decât prima jumătate a problemei, la fel și un agent de vânzări știe că trebuie să te cheme înapoi de pe culmile amețitoare ale entuziasmului. Trebuie să te convingă să îți sprijini decizia atunci când te afli într-o stare mai lucidă. El face asta cu grija unui anestezist care îndepărtează efectele eterului.

Ți-o va lua înainte și va invoca toate motivele posibile pentru care ai putea dori să te răzgândești. „Veți crede probabil că ați luat o hotărâre pripită, pe baza unui impuls de moment. Vă veți trezi probabil noaptea și vă veți întreba dacă nu cumva v-ați depășit bugetul de cheltuieli. S-ar putea chiar să vă întrebați dacă nu cumva v-am convins să faceți această investiție doar ca să pot câștiga un comision. Sau poate, cine știe, cumnatul dumneavoastră vă va spune că ați făcut o greșeală. Și totuși, nici unul dintre aceste argumente nu are o bază reală. În realitate, ați muncit din greu toată viața și meritați puțin lux atunci când plecați în vacanță. N-am dreptate?"

Nu încerc să sugerez că trebuie să adopți tehnicile de vânzare din industria multiproprietăților, tehnici care variază în funcție de agentul care încheie tranzacția de la primul contact cu potențialul client. Cu toate acestea, ar trebui să fii conștient de faptul că, sub presiunea timpului, oamenii devin mult mai flexibili. Ai mult mai multe șanse să îi convingi dacă aceștia sunt supuși până și celui mai subtil efect al presiunii timpului.

Cu cât îi poți convinge mai repede pe alții să se decidă, cu atât ai mai multe șanse să primești ceea ce vrei. Cu cât le dai mai mult timp să se gândească, cu atât ai mai puține șanse să obții ceea ce vrei.

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Cu cât îți poți convinge mai repede clientul să se decidă, cu atât ai mai multe șanse să primești ceea ce vrei.
2. Cu cât îi dai clientului mai mult timp să se gândească, cu atât ai mai puține șanse să obții ceea ce vrei.
3. Dacă îi dai timp clientului să se gândească la o modificare adusă propunerii tale, atunci acea modificare va fi probabil una care să îi aducă avantaje lui, și nu ție.
4. Ia lecții de la copiii tăi. Ei îți cer lucruri în ultimul moment, deoarece știu din instinct că devii mult mai flexibil sub presiunea timpului.
5. Sugerează-i clientului că ocazia pe care i-o oferi nu va mai fi valabilă pentru foarte mult timp.
6. Ține-te tare. Dacă ai spus că o ofertă specială este valabilă doar astăzi, atunci trebuie să fii convins și tu de asta. În momentul în care ei bănuiesc că ar putea să obțină același preț și mâine, nu ai făcut decât să neutralizezi efectul presiunii timpului. S-ar putea să pierzi câțiva clienți atunci când pui acest sistem în aplicare, însă vei obține câștiguri pe termen lung.
7. Dacă ai reușit să închei o vânzare în timpul căreia emoțiile au jucat un rol important, învață „cum să aduci clientul înapoi de pe munte". Este posibil ca, mai târziu, acel client să regrete decizia luată și să vrea să anuleze tranzacția. Atunci când obții o decizie luată sub presiunea timpului, trebuie să faci în așa fel încât clientul să confirme decizia într-o atmosferă în care emoțiile nu sunt atât de importante.

7 Arta împărtășirii secretelor

Următoarea tehnică de persuasiune se concentrează asupra artei împărtășirii secretelor și îți garantez că aceasta te va fascina. Ea este pusă în aplicare la interogatoriile organizate de poliție și este folosită pentru a submina rezistența opusă de oameni atunci când li se solicită informații secrete; tu o vei folosi ca pe o excelentă tehnică de persuasiune. Capacitatea sa de a-i influența pe cei din jur este asemănătoare cu forța învățăturilor Zen.

Aceasta funcționează sub forma unui proces în trei etape, iar rezultatele sale sunt aproape magice:

1. Spune un secret.
2. Fă o mărturisire.
3. Cere o favoare.

Acest proces a fost pus la punct pe baza unei tehnici care făcea parte din instructajul spionilor americani din al doilea război mondial și care îi ajuta pe aceștia în situația în care ar fi fost capturați. Spionul care neagă orice implicare în operațiuni de spionaj își provoacă anchetatorul la încercări și mai tenace de a obține o mărturie. În schimb, prizonierul îi spune acestuia un secret, confesându-se. Spre exemplu, mărturisirea acestuia ar putea avea ca subiect vizitele pe care le face unei femei măritate sau lucrurile pe care le-a furat de la prietenii săi. Următorul pas este să-i ceară anchetatorului să-i facă o favoare: să păstreze secretul.

Acesta este astfel implicat într-un fel de conspirație și începe să aibă dificultăți în a-și tortura prizonierul.

Iată cum acest principiu își găsește valabilitatea în domeniul afacerilor. Harry vinde iahturi de lux. Acesta spune: „Domnule Client, cred că ne cunoaștem destul de bine încât să vă pot împărtăși un mic secret. Acest model a fost echipat cu un radio mult mai bun decât se prevede în fișa tehnică, iar proprietarul portului nu și-a dat încă seama. Dacă promiteți să nu suflați nici o vorbă despre asta, puteți să-l cumpărați la prețul standard".

Charlie este director comercial, iar unul dintre oamenii săi de bază tocmai și-a dat demisia. Charlie folosește tehnica secret--mărturisire-favoare. „Fred, înțeleg foarte bine cum te simți acum. Dacă promiți că ții secret, îți voi spune și de ce știu asta. Am cuvântul tău că nu vei mai spune nimănui altcuiva ce sunt pe cale să-ți spun?" Fred se apleacă conspirativ către Charlie. „Sigur, Charlie", spune el, „dacă plec, asta nu înseamnă că nu poți să ai încredere în mine". „Mi-am dat și eu demisia o dată de la firma asta. Nu am mai spus asta nimănui, însă, la fel ca și tine, eram cel mai bun agent de vânzări din zonă. O firmă concurentă mi-a oferit un procent mai mare la comision și un Cadillac nou-nouț dacă intram la ei. Credeam că sunt atât de apreciat de clienții mei, încât mă vor urma la orice firmă m-aș duce. Vai, cât de mult mă înșelam! Da, e adevărat, mă apreciau, însă am mai aflat că apreciau mai mult decât mine produsele pe care le vindeam. Nici nu le trecea prin gând să-și schimbe furnizorii. Asta era pe vremea când firma era mai îngăduitoare în privința regulilor de reangajare a personalului. Când m-am întors spăsit la ei, au fost dispuși să îmi ofere o a doua șansă. Astăzi, nu cred că ar mai face-o. Fred, te rog, fă-mi o favoare și nu face aceeași greșeală ca și mine."

Care este principiul acestei tehnici? Informațiile confidențiale par întotdeauna mai credibile. Dacă vrei să le oferi altora informații pe care te îndoiești că le vor crede, începe prin a spune: „Nu ar trebui să vă spun asta, însă..." sau „Vă spun acest lucru și mă bazez pe discreția dumneavoastră totală...".

Oamenii care au înțeles politica de promovare a marilor firme au folosit această tehnică pentru a-și orchestra propriile promovări. Aceștia prind bârfitorul principal când e singur în pauza de prânz, se apleacă la urechea lui și îi șoptesc confidențial, „Bob, poți să ții un secret?". Bob, în sclipitoarea sa naivitate, nu își dă seama că David a pus ochii pe el tocmai pentru că *nu* poate să țină ceva secret, așa că șoptește, la rândul său: „Bineînțeles, David. Doar ne cunoaștem". David continuă: „Nu ar trebui deloc să-ți zic asta. Persoana care mi-a spus asta se baza pe discreția mea. Nu, îmi pare rău, dar n-ar trebui, totuși". Bob deja înghite în sec la gândul că va pune mâna pe cea mai proaspătă bârfă din firmă. „Haide, zi", insistă el. „Știi doar că nu spun nimănui." „Așa e, spune David. Pot să am încredere în tine, nu? De fapt, voiam să îți cer o favoare. Cineva mi-a spus, sub titlu de confidențialitate maximă, că mă așteaptă o promovare: director adjunct la departamentul de vânzări. Știi ceva de asta?" Ochii lui Bob se măresc de uimire. „Nu, n-am auzit, dar o să mai întreb și eu să văd ce pot afla." „Nu, nu, te rog să nu faci asta. Nu mai scoate nici o vorbă pe subiectul ăsta. Trebuie să-mi promiți."

În realitate, nici nu a fost vorba vreodată de o promovare. Și totuși, până la sfârșitul zilei, va exista una și va fi de anvergură. Toată lumea va vorbi numai despre promovarea lui David, care urmează să fie aprobată. În cele din urmă, o persoană de la vârful piramidei va spune: „Am auzit destul de des vorbindu-se despre promovarea lui David Smith ca director adjunct. Știi ceva de asta?". Celălalt director va spune: „Nu am auzit nimic oficial, însă toată lumea vorbește despre asta, așa că trebuie să aibă și o bază reală. Se descurcă bine. Cred că i-a venit rândul".

În curând, numele lui David a ajuns cap de listă în fața celorlalți candidați potențiali la postul de director adjunct.

* Cred că strămoșii noștri au fost binecuvântați cu darul clarviziunii, din moment ce au insistat atât de mult pe garantarea libertății cuvântului în Constituție. Cenzura și negarea acestui

drept face pe oricine să simtă că are nevoie de și mai multă libertate de exprimare.

Judecătorii se confruntă cu o problemă deosebită atunci când este vorba de ceea ce juraților pot percepe ca fiind informații secrete. Pe parcursul unui proces, se întâmplă adesea ca procurorii să aducă informații care nu ar trebui să fie luate în considerare de către juați. Judecătorul poate să procedeze în două feluri: poate fie să anuleze procesul (în cazuri extreme), fie să ceară juraților să nu ia în considerare probele aduse. Problema apărută în al doilea caz, însă, este că acest gen de solicitare prezintă tocmai efectul opus asupra juraților. Informațiile oferite sub pretext de confidențialitate sunt de obicei foarte credibile.

Un studiu aprofundat, efectuat la University of Chicago Law School, a demonstrat acest lucru. Profesorul coordonator a format un juriu cu scopul de a determina daunele implicate într-un proces de vătămare corporală. Atunci când a adus dovezi ce arătau că acuzatul era asigurat împotriva pagubelor, valoarea daunelor cerute a crescut cu 13%. Pe de altă parte, atunci când judecătorul le-a cerut juraților să nu ia în considerare această informație, valoarea daunelor a crescut cu 40%.

Este evident că oferirea de informații confidențiale clienților are o încărcătură de persuasiune considerabilă. Încearcă să-ți atragi clienții în această sferă a confidențialității, împărtășindu-le secrete. Dacă vrei cu adevărat să îi faci pe aceștia atenți la ceea ce spui, spune-le ce probleme mari ai avea dacă s-ar afla că ai divulgat informația respectivă.

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Formula magică prin care vei obține bunăvoința clientului presupune trei etape: spune un secret, fă o mărturisire și cere o favoare.

2. Prin împărtășirea unui secret, clientul se va simți părtaș la o conspirație și îi va fi mai dificil să opună rezistență.
3. Informațiile interzise au întotdeauna mai multă valoare. Dacă îți dorești ca ceilalți să fie cu adevărat atenți la ceea ce spui, insistă pe faptul că nu ai voie să divulgi informații și că ai avea probleme dacă s-ar afla.

8 Persuasiunea prin asociere: cum să faci conexiunea dintre imaginile pozitive și produsul tău

Și dacă, atunci când încercăm să ne convingem clientul, am reușit să invocăm imagini plăcute și liniștitoare în mintea sa? Nu-i așa că l-am face foarte receptiv la toate propunerile noastre? Bineînțeles că da! Maeștrii persuasiunii recurg la acest procedeu în mod obișnuit și speculează această slăbiciune a minții umane: odată ce am asociat un lucru cu altul, creierul nostru are dificultăți foarte mari în a elimina asocierea respectivă. Eu denumesc acest fenomen puterea asocierilor mentale, iar el reprezintă o tehnică de persuasiune de importanță vitală.

Cântărețul Robert Goulet povestește că, la începutul carierei sale, Ed Sullivan[1] s-a fixat pe ideea că Robert era canadian, în ciuda protestelor interpretului. Acesta din urmă spunea, mai în glumă, mai în serios: „Ed Sullivan m-a prezentat atât de des la postul național de televiziune ca fiind canadian, că am început să mă întreb dacă nu cumva avea dreptate".

Magnatul Harold Geneen avea o obsesie similară, numai că a sa era legată de numere. Directorul executiv al uneia dintre companiile sale mi-a spus că, atunci când Geneen a cumpărat compania respectivă, angajații au fost intimidați de reputația sa

1. Ed Sullivan (1901-1974) a fost unul dintre cei mai cunoscuți moderatori de televiziune din SUA. Emisiunea sa (*The Ed Sullivan Show*, inițial *Toast of the Town*) a promovat cântăreți de renume din anii 1950-1960: Elvis Presley, The Beatles, The Doors ș.a. (n. tr.).

și nu au știut cum să-l abordeze. „Îmi amintesc că m-a luat din scurt cu o întrebare și că nu am știut răspunsul. În loc să am curajul de a-i spune că nu știam exact cifrele cerute, am încercat să aproximez pe baza a ceea ce știam deja. Când mi-am verificat răspunsul contra realității, mi-am dat seama că eram departe de ea. La următoarea ședință, i-am spus ce se întâmplase și am precizat care erau cifrele corecte. Nu avea nici o problemă, cu excepția faptului că nu puteam sub nici o formă să îi scot din minte cifra pe care se fixase inițial." Odată ce Geneen a auzit cifrele respective, a și făcut asocierea dintre ele și statistica pe care o urmărea, însă nu a mai putut să elimine asocierea respectivă.

Cum putem folosi puterea asocierilor pentru a-i influența pe ceilalți? Ilustrațiile practice nu sunt atât de inaccesibile. Gândește-te la reclamele televizate. Faptul că adolescenții poartă aceiași adidași ca Michael Jordan sau că beau un suc similar celui din reclama în care apare Jordan nu e o simplă coincidență. Dacă i-ai văzut cam des buricul fiicei tale în ultima vreme, poți să dai vina pe Britney Spears.

Am vorbit acum câtva timp cu niște reprezentanți ai Undergarment Association of New York[1]. Ei mi-au spus că apariția Madonnei a fost de-ajuns pentru a le salva industria, prin simplul fapt că artista purta bustiere. Nike a semnat un contract în valoare de 100 de milioane de dolari cu Tiger Woods înainte ca acesta să fi câștigat primul său turneu de golf profesionist.

Firmele producătoare nu oferă sume imense celebrităților care le fac reclamă pentru că acestea din urmă ar putea trece drept experți asupra calităților produsului. Ele plătesc pentru că știu ce dificultăți avem noi în a disocia produsul de imaginea celebrității. Produsul în sine devine relaxant, prietenos, sexy, atrăgător, *macho* sau primește orice alte trăsături pe care le deține respectiva celebritate în ochii noștri.

Un alt exemplu este dat de felul în care suporterii se identifică cu echipele pe care le susțin atunci când acestea câștigă. „Suntem

1. Asociația producătorilor de lenjerie intimă din New York (n. tr.).

cei mai buni! Suntem cei mai buni!", scandează aceștia. Sunt sigur că jucătorii se întreabă: „De unde și până unde *suntem*? Unde erați voi anul trecut, când noi pluteam pe fundul clasamentului?".

Când o echipă de fotbal american sau una de baseball se luptă să ajungă în Super Bowl sau în Campionatul Mondial și pierde, ni se oferă spectacolul suporterilor ce urlă la camerele de filmat: „*Am* avut ocazia să luăm campionatul și *au* ratat-o!".

Ascultă un post de radio local. Numele postului este introdus imediat după cele mai cunoscute hituri. Directorul de programe vrea să auzi semnalul lor de identificare atunci când te simți bine, pentru a crea o asociere pozitivă.

Cei care pun în aplicare principiul persuasiunii în vânzări folosesc aceste tehnici de asociere. Un exemplu este dat de reacțiile mai favorabile obținute din partea clienților atunci când aceștia sunt antrenați într-o activitate plăcută, cum ar fi golful, schiatul sau o plimbare cu barca.

Îmi amintesc de un agent de vânzări care a aplicat acest principiu și asupra mea, dar nu își pusese la punct planul de bătaie. M-a invitat la o partidă de golf pe un teren excelent, la Coto de Gaza, în Orange County, California. Terenul de golf este un loc potrivit pentru a construi o asociere favorabilă în mintea unui client potențial. Dacă avea noroc, aș fi făcut întotdeauna o legătură pozitivă între el, compania pe care o reprezenta și sentimentul pe care mi l-ar fi dat acea partidă de golf. Problema era terenul: era ucigător de dificil! Era catalogat ca fiind unul dintre terenurile cu cel mai ridicat grad de dificultate din țară, iar eu nu aveam cum să mă ridic la înălțimea așteptărilor. Am pierdut două mingi și am luat 10 puncte penalizare la prima gaură, iar lucrurile n-au făcut decât să se înrăutățească după aceea!

Oricât aș încerca să mă conving că a fost doar vina mea, și nu a lui, îmi dau seama că, atunci când îmi amintesc de acel agent de vânzări și de firma sa, îi asociez cu acea zi oribilă când am jucat golf. De ce ar încerca *orice* agent de vânzări așa ceva?

Dacă nu ești sigur că ai un partener de golf la fel de experimentat ca și tine, du-te pe un teren unde vă puteți simți bine (și unde veți avea și cel mai mic punctaj posibil).

De fiecare dată când voiam să închei o vânzare de proporții, mi se părea o idee bună să iau clientul la o scurtă croazieră în barca mea. Și locul mi se părea perfect. Imaginează-ți: soarele te încălzește ușor. Aluneci prin fața vilelor din Malibu. Masa din cabină te atrage cu delicatese și cu o sticlă de vin bine răcorită. Iar clientul nu are unde să mai fugă de tine! Totul e perfect, cu excepția unui singur lucru: dacă i se face rău de mare, va avea cea mai proastă zi din viața lui.

Agenții de vânzări se oferă adesea să le facă cinste clienților, însă pleacă de la niște premise greșite. Este adevărat că, dacă îi cumperi ceva clientului, vei crea o obligație (am mai discutat acest lucru și în capitolul 3), însă motivul pentru care îi faci cinste este altul. Faci asta pentru că, pe de o parte, vrei să creezi o asociere între tine și produsul tău și, pe de altă parte, îți dorești experiența plăcută oferită de o masă rafinată. Acesta este motivul pentru care oamenii de afaceri experimentați cheltuiesc sume enorme la mesele de afaceri: ei creează o obligație, iar experiența unui prânz bun va fi asociată cu propunerea lor.

Este uimitor cum psihologii au neglijat acest principiu timp de atâția ani. Orice agent de vânzări îți va spune că este mai ușor să vinzi atunci când clientul e la masă. „Un client sătul este un client care cumpără" – acesta ar putea fi crezul unui agent de vânzări. Nimeni nu s-a obosit să afle și *de ce* acest principiu dă rezultate atât de mari.

Și totuși, au existat câțiva cercetători interesați, care au efectuat studii pe acest subiect și au ajuns la concluzia că oamenii cărora li se distrage atenția sunt mai ușor de convins decât oamenii care se concentrează exclusiv asupra mesajului tău. Acest gen de studii au fost inițiate încă din 1964 de către Leon Festinger și Nathan Maccoby, iar ele păreau să verifice această ipoteză. Cu toate acestea, studiile ulterioare au adus completări și au evidențiat exact ce *tip* de distragere a atenției dădea cele mai bune rezultate.

Ele au indicat că mâncarea și atracția sexuală sunt cei mai eficienți factori. Bagă o farfurie de mâncare în fața unei persoane pe care încerci să o convingi și vei avea mai mult succes decât atunci când beneficiezi de atenția sa totală. Apari cu o secretară frumoasă la întâlnirea de afaceri și îi vei putea influența deciziile mai ușor decât atunci când nu există nici o diversiune în câmpul său vizual. Pe de altă parte, dacă îi distragi atenția într-un mod neplăcut, capacitatea ta de a-l convinge scade dramatic. În concluzie, cercetătorii au stabilit că diversiunile încheie mai ușor vânzarea.

Mi se pare evident că, în realitate, clienții asociază prezentarea ta cu obiectul sau persoana care le-a distras atenția. Dacă au avut o experiență plăcută – o masă bună, de exemplu –, ei asociază prezentarea ta cu acea experiență și sunt mai dispuși să cumpere.

Maeștrii persuasiunii știu cum să profite și mai mult de pe urma acestei experiențe. Să presupunem că iei masa cu un client important. Oricât de atent ai fi, intervalul în care luați masa împreună va avea puncte slabe și puncte forte: s-ar putea să așteptați prea mult să se elibereze o masă (punct slab); odată ce v-ați așezat, chelnerul vine imediat și toarnă cantități generoase de băuturi aperitive (punct forte); un sortiment comandat nu mai este disponibil (punct slab) ș.a.m.d.

Maeștrii persuasiunii își dozează efectele cu atenție: numele companiei sau discuțiile legate de produsul lor apar după punctele forte. Dacă taci în timpul unei situații penibile, nu faci decât să scoți punctele slabe în evidență. Și totuși, în acest caz, ai grijă să nu concentrezi discuția asupra ta, asupra companiei tale sau asupra produsului tău. Vei fi uimit de felul în care asocierile subliminale dintre mesajul tău și alte momente plăcute vor crea un punct de plecare pentru punerea în practică a aptitudinilor tale de convingere.

Gândește-te la modul în care fabricanții de automobile folosesc această tehnică în reclamele lor. Ai văzut vreodată o reclamă ce arată cât de bine se descurcă o mașină când se circulă bară la

bară la oră de vârf? Nu! O vezi tot timpul zburdând pe un splendid drum de munte, liberă ca pasărea, cu o femeie frumoasă în dreapta şoferului.

Agenţii de vânzări abili ştiu cum să creeze imagini mentale legate de sentimentul plăcut care provine din utilizarea produsului lor. Oamenii nu cumpără echipamente de schi de 1 000 de dolari datorită noilor progrese din domeniul tehnic. Ei le cumpără pentru pura plăcere de a aluneca de-a lungul unui versant într-o dimineaţă senină. De asemenea, nimeni nu cumpără rulote pentru că economiseşte bani. Le cumpără pentru pura plăcere de a se trezi pe malul unui lac montan.

Maeştrii persuasiunii ştiu cum să-şi asocieze mesajul cu imagini plăcute din mintea clientului.

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Odată ce am asociat un lucru cu altul, ne este foarte dificil să eliminăm asocierea respectivă.
2. Firmele producătoare nu oferă sume imense celebrităţilor care le fac reclamă pentru că acestea din urmă ar putea trece drept experţi asupra calităţilor produsului. Ele plătesc pentru că nouă ne este greu să disociem produsul de imaginea lor.
3. Clienţii reacţionează favorabil la o propunere atunci când fac ceea ce le place: mănâncă, joacă golf, schiază sau navighează pe ocean.
4. Dozează-ţi efectele: nu menţiona numele companiei şi produsului tău decât după punctele forte ale unei mese de afaceri.
5. Învaţă-te să creezi imagini mentale asupra produsului sau serviciului tău, care îl asociază cu experienţe plăcute.

9 Puterea consecvenţei

Îţi poţi atrage clienţii dacă dai dovadă de consecvenţă şi ţi-i poţi pierde dacă eşti inconsecvent. Îţi poate lua doar câteva secunde să înveţi acest principiu, dar se poate întâmpla să ai nevoie de o viaţă întreagă pentru a-l aprecia la adevărata sa valoare.

De ce admirăm atât de mult această trăsătură de caracter? Nevoia noastră de consecvenţă îşi are originile într-o altă nevoie – aceea de a construi o lume previzibilă în care să putem exista. Este cea mai puternică şi mai intensă nevoie şi se bazează pe instinctul de supravieţuire. Acesta este motivul principal pentru care fiinţele umane au reuşit să reziste şi să se dezvolte într-o mai mare măsură decât celelalte specii care populează Pământul. Atunci când ne simţim încolţiţi, ne adaptăm, ne schimbăm, facem aproape orice pentru a ne păstra viaţa.

Următorul instinct, în ordinea importanţei, este nevoia de a trăi în siguranţă. Acest sentiment este garanţia perpetuării noastre.

Imaginează-ţi că ai naufragiat pe o insulă pustie. Primul lucru la care te-ai gândi ar fi posibilitatea supravieţuirii pe acea insulă. Ai destulă mâncare şi apă potabilă? Dacă da, îţi poţi asigura existenţa pe termen limitat. Următoarea ta preocupare va fi modul în care vei continua să supravieţuieşti. Ai putea să inventezi un sistem de depozitare a apei de ploaie, pentru a nu rămâne fără apă de băut. Ai putea să construieşti un adăpost în care să depozitezi resurse de hrană, protejându-le de orice rozătoare sau animale care dau târcoale prin zonă.

Această necesitate primară legată de supraviețuire și de siguranță se manifestă într-un mod evident pe o insulă pustie; ea stă însă și la baza civilizației moderne. Avem tendința să ne baricadăm într-un mediu previzibil și controlabil. În loc să ne vânăm masa de zi cu zi pentru a ne asigura supraviețuirea, o punem la păstrare în frigidere enorme. Mai mult, în loc să căutăm zilnic moduri noi de a câștiga bani, preferăm să intrăm într-o asociație de oameni care ne va oferi sume previzibile de bani drept răsplată pentru munca depusă.

Drept urmare, consecvența intră pentru noi într-o ecuație de egalitate cu cele două nevoi fundamentale: supraviețuirea și siguranța. Dacă trăim într-o lume care funcționează după legile consecvenței, ne simțim în siguranță. Atunci când avem de-a face cu persoane inconsecvente și cu situații imprevizibile, senzația de siguranță dispare. Astfel, în relațiile interumane, avem tendința de a admira persoanele ce adoptă tipare comportamentale de consecvență. Este mult mai probabil să fim convinși de o persoană pe care o vedem ca fiind consecventă.

Psihologul Abraham Maslow plasa nevoia de consecvență printre cele mai înalte aspirații umane. Maslow este renumit pentru a sa Ierarhie a Nevoilor, definită după cum urmează:

1. Supraviețuirea.
2. Siguranța – nevoia de a ne asigura supraviețuirea.
3. Socializarea – nevoia de a interacționa cu alte ființe umane.
4. Respectul de sine – nevoia de a fi respectat de alții.

După ce a conturat această piramidă, psihologul a adus în completarea ei încă alte trei nevoi, mai înalte decât acestea:

5. Nevoile cognitive – nevoia de cunoaștere.
6. Nevoile estetice – nevoia de frumos și de consecvență.
7. Realizarea de sine – nevoia de împlinire.

Nevoile cognitive umane sunt evidente. Oamenii simt o necesitate puternică să descopere explicații pentru fenomenele din jur: nu putem suporta enigmele. Intenționăm să cheltuim

milioane de dolari pentru a ajunge pe Marte, doar pentru că *trebuie* să aflăm dacă există viață pe această planetă, măcar la nivel microscopic. Pe de altă parte, poți să lași o vacă la poalele unui deal și vaca va rămâne acolo toată viața, pentru că nu se va întreba niciodată ce se află dincolo.

Nevoile noastre estetice acționează ca un factor de consecvență atunci când ne simțim atrași de frumusețe și de ordine. Nu putem suporta să ne uităm la un tablou care stă într-o parte; simțim impulsul de a-l îndrepta.

Nevoia de consecvență este o forță imensă, pentru că ea face legătura dintre o nevoie mai complexă – cea de a crea un mediu estetic (de a aduce frumusețe în viața noastră) – și una esențială – nevoia de a supraviețui.

Nevoia de consecvență are o forță irezistibilă, iar maeștrii persuasiunii în vânzări o pot folosi pentru a obține ceea ce vor de la clienți.

Consecvența poate avea o forță irezistibilă

Vă mai aduceți aminte de filmul *Podul de pe Râul Kwai*? El reprezintă o ilustrare de mare talent a puterii consecvenței. Superbă adaptare a cărții lui Pierre Boulle, regizată de David Lean, capodopera se concentrează asupra prizonierilor din al doilea război mondial prinși în junglele din Asia. Vă mai amintiți probabil că Alec Guinness joacă rolul unui ofițer britanic, convins de către japonezi să construiască un pod peste râul Kwai. Acesta se hotărăște ca podul să fie cea mai solidă construcție pe care el și oamenii săi ar putea să o ridice vreodată.

Cartea lui Pierre Boulle se bazează pe fapte reale: trecerea graniței unei țări neutre, Thailanda, de către soldații japonezi, cu scopul de a construi un traseu de aprovizionare folosind prizonierii de război ca mână de lucru.

Ceea ce m-a fascinat a fost faptul că David Lean a realizat filmul în 1957, la 15 ani după evenimentele respective. Astăzi, la

câteva zeci de ani după lansarea filmului, locul unde fusese amplasat podul rămâne în continuare o importantă atracţie turistică. Chiar şi locul în care Lean şi-a filmat scenele, undeva în Sri Lanka (adică la câteva mii de kilometri distanţă), rămâne un obiectiv turistic pe care vizitatorii ţării nu îl neglijează niciodată.

De unde această extraordinară fascinaţie? A fost un film excelent, dar cred că o parte din fascinaţia pe care o provoacă se datorează modului în care prezintă una dintre cele mai importante trăsături umane: consecvenţa.

Colonelul britanic a fost supus la torturi de neimaginat din cauza refuzului său iniţial de a le permite oamenilor să lucreze la podul japonezilor, întrucât podul constituia o piesă esenţială din ofensiva acestora din urmă. Într-un final, a fost de acord, sub pretextul că vor beneficia de puţin exerciţiu fizic. Oamenii din subordinea sa au presupus că e vorba de un fel de subterfugiu şi că el voia de fapt ca ei să saboteze continuara podului, simulând incompetenţa. Numai că soldaţii nu înţeleseseră mentalitatea ofiţerului britanic. Acesta se aflase toată viaţa în slujba onoarei patriei sale, a regimentului său şi a regelui; i se părea că ar fi făcut mai puţin decât era în stare dacă ar fi compromis această construcţie. Deşi îşi ajuta inamicul, şi-a îndemnat oamenii să le arate japonezilor ce poduri ştiu să construiască englezii.

Iată cum ironia sorţii îi face pe prizonierii britanici să muncească din greu la un pod care va sprijini ofensiva duşmanilor de moarte ai lor. Însă, atunci când William Holden evadează şi se întoarce pentru a arunca în aer podul, el este încurajat de Guinness? În nici un caz! Dimpotrivă, acesta face tot ce-i stă în putinţă pentru a-l împiedica pe Holden să arunce în aer podul „său".

O întrebare fascinantă pentru experţii persuasiunii: cine a fost eroul filmului? Americanul care îşi risca viaţa pentru a distruge podul sau englezul care îşi ajuta duşmanul? Răspunsul este evident: ofiţerul britanic Alec Guiness.

De ce? Pentru că admirăm oamenii care au un comportament consecvent. Persoanele nestatornice ne displac şi ne provoacă

un sentiment de nesiguranţă. Trebuie să conştientizezi faptul că un comportament consecvent este o forţă incredibil de puternică, deoarece el condiţionează clientul să aibă încredere în tine.

Consecvenţa te face să pari puternic

În minţile noastre, un grad înalt de consecvenţă este echivalentul tăriei de caracter şi al facultăţilor intelectuale deosebite. Putem trece cu vederea aproape orice scăpare, dacă persoana respectivă are un comportament consecvent. Winston Churchill avea un caracter coleric şi agresiv. Scopul său, cel de a impune un control total asupra Imperiului Britanic după sfârşitul celui de-al doilea război mondial, era contrar tendinţelor vremii şi ar fi putut duce la anarhie. Cu toate acestea, îl admirăm şi îl respectăm pentru puterea convingerilor sale.

Am ajuns să îl admirăm şi pe Harry Truman din acelaşi motiv, iertându-l pentru limbajul condimentat şi pentru ieşirile sale necontrolate.

John Fitzgerald Kennedy vorbea despre un viitor grandios, în care noi frontiere se vor deschide şi în care mantia puterii va fi moştenită de către o nouă generaţie, care se năştea în timpul său. El a proiectat într-un mod consecvent o serie de standarde şi merită admiraţia noastră. În aceeaşi măsură, o merită şi Bobby Kennedy, pentru ultimii săi ani de contracandidatură la preşedinţie. Vă mai amintiţi sloganul său? „Unii oameni se uită la felul în care stau lucrurile şi se întreabă «De ce?». Eu mă uit la felul în care lucrurile nu au stat niciodată aşa şi mă întreb «De ce nu?»."

Unul dintre cei mai iubiţi preşedinţi ai secolului XX, Ronald Reagan, avea un mod foarte ingenios de a proiecta puterea consecvenţei. Din acest motiv, îşi permitea să iasă cu faţa curată din scandalurile care îl vizau. Ordinul executiv 12 333 interzicea asasinarea oamenilor politici străini. Reagan a ordonat Forţelor Aeriene să lanseze o încărcătură explozivă de 4 000 de kg asupra cortului lui Muammar al-Qaddafi, iar noi am continuat să

îl admirăm. De ce? Pentru că acționa consecvent. Ne-a spus dinainte că el era *exact* acest gen de președinte și nu ne-a înșelat așteptările. Pe de altă parte, un punct slab al reputației lui Reagan a apărut atunci când se pare că a dus tratative cu iranienii pentru a obține eliberarea ostaticilor din Liban, deși ne spusese că nu ar întreprinde niciodată asemenea acțiuni.

Senatul a cheltuit 50 de milioane de dolari pentru audierile din scandalul *Irangate* și nu a reușit să demonstreze culpabilitatea președintelui. Cu toate acestea, opinia publică a reacționat într-un mod complet diferit. L-am admirat pentru demonstrația de forță pusă în scenă atunci când a încercat să-l trimită pe Qaddafi pe lumea cealaltă și l-am acuzat pentru inconsecvența de care a dat dovadă când a încercat să ofere arme contra eliberării ostaticilor.

Cum să folosești consecvența pentru a-ți promova produsul

Iată cum principiile exemplificate mai sus se aplică și în domeniul artei persuasiunii.

Ne place și admirăm comportamentul consecvent al altora. La rândul lor, acestora le place și admiră comportamentul consecvent de care dăm și noi dovadă. Dacă suntem dispuși să ne apărăm principiile, mai ales dacă aparent riscăm pierderi financiare, vom reuși să câștigăm încrederea clientului, iar acesta ne va aprecia eforturile.

Să presupunem că vinzi calculatoare și ai curajul să-i spui clientului: „Bineînțeles că vreți să faceți economii. Și eu aș fi de acord, dacă aș crede că e cea mai bună alternativă – numai că nu e. Știu că nu veți fi în totalitate mulțumit dacă nu cumpărați modelul cu un hard disk de capacitate mai mare. Îmi pare rău, dar nici eu nu vreau să vă vând un produs mai slab".

Le va plăcea la nebunie de tine! Bineînțeles, vor mârâi puțin, însă, dacă îți faci temele și ai dreptate, vei câștiga teren în fața acelui client. Dacă dai înapoi, cum te aștepți să te respecte?

Să presupunem că doctorul îți spune că trebuie să te supui unei chirurgii de bypass triplu, iar tu răspunzi: „Cred că e de-ajuns și unul dublu". Dacă ar răspunde „Bine, hai să încercăm unul dublu și să vedem ce iese", ce părere ai mai avea despre el atunci? Probabil că ai mai cere și părerea altui specialist, nu-i așa?

De ce căderea lui Carter a dus la ascensiunea lui Reagan?

Inconsecvența a fost motivul prăbușirii președintelui Carter. A fost unul dintre cei mai agreabili președinți, precum și o persoană cu cele mai înalte calități morale și etice dintre toți președinții pe care i-a avut America. A fost unul dintre cei mai harnici ocupanți ai biroului de la Casa Albă și poate și cel mai inteligent (doar a fost licențiat în fizică nucleară, nu-i așa?). Cu toate acestea, și-a pierdut aptitudinea de a-i convinge pe ceilalți, deoarece părea că ezită în anumite privințe. Nu știa niciodată dacă puterea convingerilor sale este de-ajuns pentru a rezolva o problemă atunci când situația se agrava.

Să luăm ca exemplu acordarea vizei pentru șahul Iranului. După ce a fost exilat, acesta s-a mutat în frumoasa lui vilă din Acapulco Bay. Starea sănătății sale s-a înrăutățit considerabil și a solicitat viza de intrare pe teritoriul SUA pentru a beneficia de tratament medical. Inițial, președintele l-a refuzat, temându-se de eventuale reacții negative din partea guvernului iranian. Apoi, s-a răzgândit și i-a acordat viza, șahul putând să urmeze ședințe de terapie anticancer în New York. Rezultatul a fost un val de proteste antiamericane în Iran. Carter a revenit și asupra acestei hotărâri și i-a cerut șahului să plece în Panama, pentru a atenua tensiunile diplomatice.

Nu cred că Ronald Reagan ar fi procedat la fel. Reagan ar fi luat o decizie, nu contează care, și ar fi respectat-o. Să ne gândim la decizia lui Reagan de a-i refuza viza lui Yasir Arafat, când acesta fusese invitat să ia cuvântul în fața Adunării Generale

a Națiunilor Unite, care se desfășura la New York. Cum ai reacționa dacă s-ar vota în proporție de 150 la 2 în Consiliul NATO în favoarea acordării vizei, iar una dintre cele două respingeri ți-ar aparține *ție*? În cele din urmă, Națiunile Unite se decid să își mute consiliul la Geneva pentru a trece peste decizia ta! Nu-i așa că ai vrea să te gândești mai bine? Nu ai fi tentat să-ți spui „Și poate totuși am făcut o gafă"? Nu! Iei o decizie și o respecți, deoarece, proiectând un comportament consecvent, vei avea drept aliat cel mai puternic factor de persuasiune posibil.

În timpul primilor ani de președinție ai lui George H.W. Bush, nivelul său de consecvență îl propulsase pe primele locuri în topul personalităților agreate în America, iar popularitatea sa creștea sau scădea direct proporțional față de acesta. La început, era foarte consecvent în privința atitudinii sale de neaprobare a noilor taxe. „Vor veni de la Congres", ne spunea, „și îmi vor zice că trebuie să introducem noi taxe. Iar eu le voi răspunde: «Fiți atenți la mine: fără alte taxe». Se vor întoarce și vor mai discuta, vor veni iarăși la mine și vor spune: «Domnule Președinte, trebuie să introducem noi taxe», iar eu le voi spune: «Fiți atenți la mine: fără alte taxe»."

Intrase în grațiile publicului... până când a dat înapoi și a aprobat taxele. L-am renegat pentru asta; nivelul său de popularitate a scăzut peste noapte de la 80% la 45%.

A urmat războiul din Golful Persic. Ce notă i-ai da la capitolul „consecvență" pentru felul în care a condus acel război? Zece plus, nu-i așa? Nimeni nu ar fi putut da dovadă de mai multă consecvență în modul de contracarare a acțiunilor lui Saddam Hussein. Și ne plăcea tocmai de asta! Popularitatea sa a crescut de la 40% la 90%.

Refugiații kurzi au fost următorii pe listă. Într-o zi, spunea: „Nu am de gând să trimit soldați americani în mijlocul unui război civil care durează de secole". Foarte bine, ia atitudine, numai să mai și păstrezi atitudinea luată. În ziua imediat următoare, s-a răzgândit și a trimis trupele americane în nordul Irakului. Procentul de susținători i-a scăzut imediat de la 90% la 50%.

De care alte dovezi mai clare am mai putea avea nevoie? Oamenii simt nevoia să urmeze pe cineva, să fie conduși de cineva care este consecvent în acțiunile sale.

Dacă ești director comercial sau proprietarul unei firme, poți să îți spun un lucru sigur despre echipa ta de vânzări: ar prefera să îi strângi pe toți și să le spui: „Băieți, cam astea sunt lucrurile la care ținem noi. Acestea sunt standardele noastre etice și morale și puteți fi siguri că nu ne vom abate de la ele". Ar prefera să le spui asta decât să te vadă că eziți la fiecare problemă infimă care se ivește.

Nu vrem să ne lăsăm influențați de persoane inconsecvente. Maeștrii persuasiunii au conștientizat extraordinara forță a consecvenței. Dacă ești consecvent, clienții vor fi convinși să te urmeze. Dacă reușești să înțelegi cam de cât de multă nevoie au clienții de consecvență, poți folosi concluziile trase pentru a le modifica comportamentul.

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Îți poți atrage clienții dacă dai dovadă de consecvență și ți-i poți pierde dacă ești inconsecvent.
2. Nevoia noastră de consecvență își are originile într-o altă nevoie – cea de a construi o lume previzibilă în care să putem exista.
3. Consecvența intră pentru noi într-o ecuație de egalitate cu cele două nevoi fundamentale: supraviețuirea și siguranța.
4. Nevoia de consecvență are o forță irezistibilă, iar tu, în calitate de maestru al persuasiunii, o poți folosi pentru a obține ceea ce vrei de la clienți.
5. Dând dovadă de consecvență în comportamentul tău, vei avea drept aliat o forță extrem de puternică, deoarece vei condiționa clientul să aibă încredere în tine.
6. Nu avem încredere în străini decât atunci când aceștia au adoptat un tipar comportamental consecvent.

7. Ia o decizie și respect-o, deoarece proiectarea unui comportament consecvent este cel mai puternic factor de persuasiune pe care îl poți utiliza.
8. Oamenii simt nevoia să urmeze, să fie conduși de o persoană care este consecventă în acțiunile sale.

10 Legăturile: cheia magică a persuasiunii

Bonding este un termen folosit de psihologi pentru a descrie schimbările prin care trec o mamă și copilul său nou-născut atunci când ea îl atinge pentru întâia oară. Între cei doi începe să se formeze o legătură ce nu mai dispare niciodată.

Maeștrii persuasiunii folosesc acest termen pentru a descrie modul în care conving o persoană să-și ia un angajament. Dacă îi putem convinge pe ceilalți să și-l ia oricare ar fi acesta, putem să speculăm nevoia acestora de a fi consecvenți în raport cu angajamentul luat. Am reușit să îi fixăm în acel tipar comportamental.

Putem să creăm o legătură între noi și ceilalți folosind expresii cum ar fi: „Te-am considerat întotdeauna o persoană onestă, iar tu crezi același lucru despre tine, nu-i așa?". Dacă ai reușit să-ți faci clientul să aprobe această afirmație, i-ai definit practic întregul comportament pe viitor față de tine. Îi va fi foarte dificil să întreprindă acțiuni necinstite.

„Harry, crezi în principiul «câștigului egal», nu-i așa? Dacă îți arăt cum poți obține un câștig, nu te deranjează să obțin și eu unul, de acord?" Fă-l pe Harry să-și ia un angajament aprobându-te și l-ai fixat în acel tipar comportamental.

Aprobarea verbală a comportamentului cuiva este o strategie eficientă. Poți modifica comportamentul oamenilor făcându-le complimente atunci când acționează așa cum vrei tu și neoferind complimentele respective atunci când acționează contrar așteptărilor tale? Desigur! La Hollins College, 24 de studenți care urmau un curs de psihologie s-au hotărât să testeze eficacitatea

complimentelor în privința femeilor din campus și a modului acestora de a se îmbrăca. Pentru ceva timp, au făcut complimente tuturor studentelor care purtau albastru. Rezultatul a fost o creștere de la 25 la 38% a purtării hainelor albastre. Au trecut apoi la complimentele făcute femeilor ce purtau roșu. Rezultatul a fost dublarea frecvenței acestei culori în campus, de la 11 la 22%. Același lucru se întâmplă și când faci comentarii favorabile asupra comportamentului unei persoane.

Creând legături cu cei din jur (încet, dar sigur), putem să-i convingem să facă aproape orice. Nu putem, bineînțeles, să folosim acest procedeu în scopuri imorale sau ilegale, însă este fascinant să-i vedem eficiența pusă în practică.

În filmul *Wall Street*, personajul jucat de Michael Douglas a folosit această tactică pentru a-l corupe pe eroul interpretat de Charlie Sheen la utilizarea în scopuri ilegale a informațiilor confidențiale. Dacă vă mai amintiți, Charlie Sheen juca rolul unui director de conturi pentru client, nerăbdător să pună mâna pe o parte din afacerile eroului jucat de Michael Douglas. Acesta îl informează despre o companie care va fi exonerată de către FAA[1] în cadrul unei anchete asupra prăbușirii unui avion. Sheen îl ajută pe Douglas să facă o investiție de proporții cumpărând acțiuni la acea firmă. Totuși, nu îi spune acestuia că informația obținută provine de la tatăl său, angajat al acelei companii aeriene. Cu toate acestea, Douglas află și îi amintește că a comis o infracțiune, ceea ce îl va lega pe Sheen de noua sa imagine de sine. Următorul pas este să-l convingă pe Sheen să urmărească un alt investitor, pentru a afla ce companie intenționează acesta să preia. Sheen obiectează, însă Douglas l-a împins cu abilitate către convingerea că este o persoană capabilă de a încălca legea în acel mod.

Dacă Douglas ar fi încercat de la bun început să-l convingă pe Sheen să devină un traficant de informații, nu ar fi reușit. Însă, legându-l treptat de noul său comportament, a reușit să-l corupă.

1. Federal Aviation Agency – Agenția Federală de Trafic Aerian (n. tr.).

Cum să spargi piața folosind legăturile create

Principiul creării de legături arată că nu ar trebui să ne facem prea multe probleme dacă nu reușim să obținem un consimțământ total în primele faze ale procesului de persuasiune. Dacă poți să îți convingi clientul să fie de acord chiar și cu o solicitare mai lipsită de interes, vei avea mai mult succes peste câtva timp. Pe măsură ce faci ca el să fie de acord cu solicitarea respectivă, îl fixezi într-o nouă imagine personală.

Să presupunem că vinzi accesorii de birou. Un element care ți-ar aduce profituri mari ar putea fi contractul de asistență tehnică, extinzând garanția. S-ar putea să întâmpini dificultăți la început, atunci când încerci să-ți convingi clientul să accepte asistența. Clientul va spune: „Știm că acele garanții vă aduc profit. Suntem o companie destul de mare și ne permitem să ne asumăm riscurile". Dacă revii asupra acestui capitol după ce ai obținut contractul de bază, vei observa că atitudinea acestuia s-a schimbat complet.

Înainte să pleci, fă-ți curaj și întreabă-l: „Domnule client, n-am putea să mai aruncăm o privire asupra contractului de garanție prelungită? Cred sincer că este potrivită pentru firma dumneavoastră. Problema nu este venitul, ci revizia preventivă. Dacă accesoriile sunt asigurate, angajații ne vor suna mult mai repede, pentru că un telefon nu vă costă mare lucru. Vom identifica problemele înainte ca acestea să se agraveze, iar produsele achiziționate vor avea o viață mai lungă".

Clientul tocmai și-a luat un angajament mare față de tine și față de firma pe care o reprezinți, fiind de acord să cumpere echipamentele respective. Ai șanse destul de mari să-ți răspundă: „Bine, dacă tu crezi că e chiar atât de important, de ce nu?".

De fiecare dată când oamenii adoptă un tipar comportamental, ei au impulsul de a susține decizia pe care tocmai au

luat-o. Deşi au respins propunerea ta de la bun început, este posibil ca situaţia să se fi schimbat acum. În toată ţara, agenţii de vânzări se mulţumesc cu un deget, când ar putea să ia toată mâna. Fă un efort în plus, odată ce clientul şi-a luat un angajament atunci când a fost parţial de acord cu propunerea ta.

Angajamente faţă de investiţiile mentale

Vreau să îţi dau un exemplu asupra modului în care procesul de luare a angajamentelor face ca mintea umană să susţină deciziile luate anterior.

La fel ca multe alte state, California suferă de patima loteriilor. Într-o săptămână, reportul de la extragerea săptămânală „6 din 49" era de 39 de milioane. În ziua extragerii, biletele de loterie se vindeau în tot statul cu o viteză de 5 000 pe secundă! Şansele de câştig erau de 14 milioane la 1, însă nimănui nu-i păsa.

Partenerul meu de golf, Michael Crowe, a cumpărat bilete în valoare de 50 de dolari. Am încercat să-i cumpăr biletele, doar să văd cum reacţionează. A refuzat 150 de dolari oferiţi în schimbul lor, deşi avea destul timp să îşi cumpere altele... şi să mai câştige şi 100 de dolari în plus!

Nu este vorba aici doar de superstiţie; explicaţia e mai complicată. Sunt sigur că, înainte de a cumpăra biletele, Michael nu a fost prea încântat să investească 50 de dolari într-o şansă de 14 milioane la 1. Cu toate acestea, luase decizia să o facă, iar acum îşi luase un angajament mental faţă de acea decizie. Din moment ce refuzase 150 de dolari, ai fi putut crede că era de trei ori mai sigur pe investiţia făcută decât atunci când cumpărase biletele.

Gândeşte-te la acest lucru următoarea dată când foloseşti puterea de persuasiune. Fie că eşti agent de vânzări care promovează un produs, fie că eşti director de vânzări care încearcă să convingă un agent, după ce ai obţinut acordul iniţial, adu-ţi aminte de acest raţionament: „Acest om e de trei ori mai sigur

acum pe decizia luată decât atunci când ne-am întâlnit. Acum pot să mai agăţ câteva lucruri, care vor fi cireaşa de pe tort".

Dacă lucrezi într-o companie mare, uită-te la declaraţia anuală de venit şi compară câştigul net cu venitul brut. Este probabil să nu vezi un profit mai mare de 5%. Când marja de profit este atât de subţire, probabil că pierzi într-adevăr bani la primul produs vândut clientului. Trebuie să amortizezi costurile de producţie, costurile suplimentare fixe, plus costurile de promovare prin vinderea primului produs. Produsele adiţionale şi achiziţiile repetate sunt cele prin care compania scoate profit.

În industria încălţămintei, se spune că, atunci când cumperi douăsprezece perechi de pantofi de la fabricant, pierzi bani la primele unsprezece perechi vândute. Doar a douăsprezecea pereche vândută fără reducere îţi aduce bani. În industria supermagazinelor, dacă ai cumpărat produse în valoare de 50 de dolari şi îi dai bacşiş un dolar angajatului care le împachetează, acesta a scos mai mult profit decât magazinul.

În lumina acestor date, haideţi să reanalizăm situaţia agentului care vinde accesorii de birou. Articolele adiţionale, cum ar fi contractul de asistenţă tehnică şi consumabilele, ar putea fi singurul lucru din care el face bani! Dacă ai curajul să ceri mai mult după ce ai încheiat contractul de bază, vei avea una dintre cele mai profitabile idei posibile.

Adu-ţi aminte de angajamentul luat faţă de decizia anterioară

Pe măsură ce încerci să convingi clientul să-şi ia un angajament faţă de decizia de a face afaceri cu tine, adu-ţi aminte că el s-a angajat deja să cumpere de la furnizorul actual. Ai grijă să nu-i ataci decizia în mod direct. Abordarea de tipul „Produsul meu este categoric superior produsului oferit de X" poate fi percepută ca un atac direct asupra capacităţii sale de a lua o decizie bună. Formulează-ţi atacul într-un mod mai politicos, spunând: „Acum

zece ani, când ați început să faceți afaceri cu X, cred că ați luat o decizie bună. Cu progresele tehnologice de astăzi, cred că aveți alte opțiuni, mult mai bune".

Cum folosesc anchetatorii militari puterea angajamentelor

Iată cum anchetatorii din lagărele de prizonieri foloseau angajamentele pentru a-și convinge prizonierii să-și trădeze țara.

În timpul războiului din Coreea, anchetatorii chinezi au avut un succes remarcabil în încercarea de a-și convinge prizonierii să coopereze. Puși în fața unor militari antrenați să nu spună nimic mai mult decât numele, gradul și numărul de identificare, aceștia au pus la punct un plan simplu și înșelător: a începe de la puțin și a construi treptat, după principiul angajamentelor. Dacă poți convinge pe cineva să emită judecăți într-o privință, poți să-ți construiești atacul pe baza impulsului său de a fi consecvent față de acea atitudine luată.

Prizonierul era rugat, pe un ton prietenos, să admită că lumea occidentală nu era perfectă. Următoarea întrebare îi cerea să fie de acord că rata șomajului era mai scăzută în țările comuniste. Aceste informații, inofensive și autentice, îl angajau pe prizonier în susținerea unui punct de vedere procomunist.

Mai târziu, i se cerea să explice pe larg afirmațiile făcute, și anume că lumea occidentală nu era perfectă. N-ar putea dumnealui să indice câteva dintre motivele care l-au determinat să afirme acest lucru? A mai spus și că șomajul nu reprezintă o problemă în țările comuniste? De unde a aflat el asta?

Construindu-și argumentația pe aceste angajamente aparent nesemnificative, chinezii au convins mulți prizonieri să semneze declarații de condamnare a războiului și să fie înregistrați în timp ce făceau afirmații ostentativ procomuniste, afirmații ce urmau să fie difuzate la scară largă.

Dr. Edgar Schein, cel care a petrecut ani întregi studiind metodele chineze de interogare, a afirmat că aproape toți prizonierii de război capturați în timpul războiului din Coreea au cooperat într-un fel sau altul cu inamicul, o diferență remarcabilă față de situația din al doilea război mondial, când cazurile de acest gen au fost foarte rare.

Fenomenul concursurilor de eseuri

Nu te-ai întrebat niciodată care este scopul acelor concursuri organizate de producători, în care participarea constă în redactarea unui eseu de 25 de cuvinte în care să fie explicate motivele pentru care îți place o anumită marcă de ketchup sau de chipsuri? Cui îi pasă? Doar nu se așteaptă nimeni să apari cu vreun slogan inteligent care a scăpat agenției de publicitate respective, nu? În nici un caz. Ei folosesc puterea angajamentelor. Dacă sute de mii de consumatori afirmă în scris că le place produsul, ei iau o atitudine pe care se angajează să o respecte. Este foarte probabil să păstreze acea atitudine, continuând să le placă și să cumpere produsul respectiv.

Cum să determini clientul să ia un angajament față de produsul tău

Cum poți să faci clientul să ia un angajament față de tine și față de produsul sau serviciul tău? O modalitate ar fi achiziționarea acestora de la tine. Există însă și o altă metodă, mult mai eficientă: obținerea unei recomandări. Sunt sigur că, atunci când faci o vânzare, îi ceri clientului să-ți recomande și alți potențiali clienți. Aceasta este o modalitate excelentă de a-ți lărgi baza de clienți.

După ce l-ai convins să-ți ofere niște nume, încearcă să-l convingi să sune persoana respectivă și să-i propună o întâlnire

cu tine. Efectul este dublu: şansele de a vinde clientului potenţial cresc semnificativ şi, foarte important, clientul care te recomandă îşi declară în mod public angajamentul faţă de tine. Îi va fi mult mai dificil să-şi schimbe planurile în privinţa ta.

Un experiment efectuat de Hobart şi Hovland, publicat şi în revista *American Psychologist*, subliniază acest lucru. Cercetătorii au ales 100 de elevi şi i-au rugat să asiste la un discurs în favoarea reducerii vârstei minime pentru dreptul de vot. Aceştia au fost apoi rugaţi să scrie un eseu în care să-şi expună punctul de vedere pe această temă. Jumătate dintre elevi au fost informaţi că eseurile ar putea să apară în publicaţia liceului. Elevilor din cealaltă jumătate li s-a spus că eseurile sunt confidenţiale. Apoi, ei au ascultat un discurs foarte convingător în care se susţinea că vârsta pentru a deţine dreptul de vot *nu* ar trebui să fie redusă. Puţini dintre elevii care scriseseră pentru revista liceului s-au răzgândit. Însă majoritatea celor ce credeau că propriile creaţii vor fi confidenţiale şi-au schimbat părerea. A fost unul dintre multe alte experimente ce au demonstrat, fără urmă de îndoială, faptul că persoanele convinse să ia un anumit tip de atitudine în public îşi schimbă foarte rar părerea.

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Dacă îi putem convinge pe alţii să ia un anumit tip de atitudine, de orice fel ar fi aceasta, putem să speculăm nevoia lor de a rămâne consecvenţi faţă de atitudinea luată. I-am făcut să ia un angajament faţă de acel tipar comportamental.
2. Creând legături cu alte persoane (încet, dar sigur), putem să îi convingem să facă aproape orice.
3. De fiecare dată când o persoană intră într-un tipar comportamental, ea are impulsul de a-şi susţine decizia luată. Acesta este motivul pentru care ar trebui să faci eforturi suplimentare odată ce clientul şi-a luat un angajament, fiind de acord cu o parte din propunerea ta.
4. Dacă ai curajul să ceri mai mult după ce ai obţinut acordul iniţial, vei face una dintre cele mai profitabile mişcări posibile.
5. Angajamentele sunt atât de eficiente, încât sunt folosite de către anchetatorii chinezi pentru a convinge trupele americane să semneze declaraţii prin care condamnă acţiunile propriei ţări.
6. Cere-i clientului să facă public angajamentul luat faţă de tine, telefonând altor clienţi potenţiali şi recomandându-te.

11 Cum să vinzi unui comitet

Una dintre cele mai grele provocări pe care un agent de vânzări le are de înfruntat este prezentarea ţinută în faţa unui comitet de achiziţii. Sunt orator de profesie de peste 20 de ani şi am învăţat destule despre metodele de a-ţi convinge publicul.

În acest capitol, te voi învăţa tot ce ştiu din experienţă personală despre modul de a convinge un grup de oameni. Vei afla ce trebuie să ştii pentru a pune la punct prezentări convingătoare în faţa comitetelor de achiziţii.

Află motivul pentru care comitetul a fost chemat

Primul punct asupra căruia ne vom opri în analiza metodelor de convingere a unui comitet va fi următorul: de ce a fost chemat? Se află în faţa ta pentru că membrilor li s-a cerut să fie acolo sau pentru că ei au ales să vină? Spre exemplu, este posibil ca, la sediul firmei, directorii să le fi spus membrilor că prezenţa este obligatorie, fie că vor, fie că nu. S-ar putea chiar să dea semne de ostilitate faţă de tine, deoarece nu vor să se afle acolo. Pe de altă parte, dacă prezenţa este opţională, a fost alegerea lor să vină şi să te asculte.

Care este importanţa acestui fapt? Evident că ai şanse mai mari să câştigi o audienţă mai amabilă dacă ei au ales să vină. Şi totuşi, mai există un factor cu o importanţă şi mai mare pentru tine. Dacă au venit de bunăvoie, poţi să fii aproape sigur de faptul că produsul tău e ca şi cumpărat.

Cine crezi că participă la discursurile ţinute de un membru al partidului democrat? Majoritatea celor prezenţi sunt democraţi, iar aceştia sunt deja de acord cu ceea ce are de zis vorbitorul. Republicanii, adică cei cărora vorbitorul vrea cu adevărat să li se adreseze, nu vin atât de frecvent.

Cine crezi că vine la şedinţele cu părinţii? Nu părinţii elevilor mediocri, adică cei pe care şedinţa i-ar ajuta cu adevărat. Părinţii elevilor buni sunt cei care participă, ai celor care, oricum nu au probleme.

Cercetătorii denumesc acest fenomen „sindromul expunerii selective". Ghici cine sunt cei mai avizi cititori de reclame pentru o marcă de maşini oarecare. Persoanele care au deja maşina respectivă, nu persoanele pentru care agenţia de publicitate cheltuieşte mult pentru a-i impresiona. Acesta e unul dintre motivele pentru care televizorul este un mijloc de promovare atât de eficient: poţi să ajungi la oricine, nu doar la cei care sunt interesaţi din motive personale de produsul tău.

Motivul din spatele acestui fenomen este tendinţa oamenilor de a nu ieşi din zona lor de confort şi siguranţă. Dacă le oferi posibilitatea de a alege între un vorbitor care va spune lucruri pe care ei deja le cred şi unul care le va pune sub semnul întrebării sistemul de valori, îl vor alege aproape întotdeauna pe cel în prezenţa căruia se simt în siguranţă.

Prima întrebare pe care un vorbitor persuasiv ar trebui să şi-o pună este următoarea: Membrii comitetului au venit de bunăvoie? Dacă da, poţi presupune că deja sunt în favoarea propunerilor tale. Nu trebuie să te preocupe prea mult prezentarea unor puncte de vedere opuse şi nu trebuie să-ţi faci griji în privinţa aducerii lor în tabăra adversă. Toată capacitatea ta de persuasiune trebuie să se concentreze pe stimularea lor. Spune-le clar şi răspicat la ce te aştepţi să facă.

Argumentul suprem – la început sau la sfârșit?

Cercetătorii denumesc această dilemă „problema primaritate--recență". E mai bine să plasezi argumentul cel mai convingător la început și să continui cu demonstrațiile care vin să-l sprijine sau să păstrezi artileria grea pentru sfârșit?

Acest gen de probleme sunt de o importanță minoră pentru tine. Nici nu mai încape îndoială că oamenii au cele mai clare amintiri legate de ceea ce aud la început sau la sfârșit. Și primul, și ultimul paragraf dintr-o propunere de colaborare ar trebui să fie punctele sale forte. Primul și ultimul capitol ale unei cărți trebuie să fie memorabile. Și totuși, dacă ai doar douăzeci de minute la dispoziție pentru a convinge membrii unui comitet, e mai bine să-i iei tare de la început cu primul argument? Sau este mai avantajos să-i impulsionezi prin plasarea argumentelor cele mai puternice spre sfârșit?

Depinde de cei prezenți. Acesta este și motivul pentru care trebuie să știi dacă cei care sunt acolo sunt de bunăvoie sau pentru că li s-a impus asta.

Dacă te bucuri de o audiență prietenoasă, care crede deja ceea ce vrei să spui, păstrează-ți argumentele mai puternice pentru sfârșit. Vor fi îndeajuns de dispuși să te asculte. Poți să păstrezi artileria grea pentru impulsul dat la final.

Dacă membrii comitetului nu sunt deja convinși de valabilitatea propunerilor tale sau dacă sunt pasivi ori ostili, adu-ți argumentul forte înaintea celorlalte. Ai nevoie de o frază care să atragă automat atenția, pentru ca ei să asculte ceea ce ai de spus. Trebuie să-i șochezi, pentru a-i face să conștientizeze magnitudinea problemei sau ofertei. Ai putea începe prin a spune: „S-ar putea să nu vă placă ceea ce voi spune astăzi, dar cineva trebuie să aibă curajul să o facă. Dacă nu acționăm acum, veți expune această companie la pericole mai mari decât cele pe

care le-a avut de înfruntat în cei 34 de ani de când fondatorul ei a pus bazele afacerii".

S-au prezentat mai mulți agenți de vânzări. Intri primul sau ultimul?

Alternativa corectă te va uimi. Să presupunem că vinzi electronice. Rețeaua Home Depot efectuează analiza bianuală asupra liniilor de produse. Stai și aștepți în hol, împreună cu alți cinci agenți, iar toți sunt concurenții tăi direcți. Comitetul magazinului va asculta șase prezentări și se va decide care dintre cele șase linii de electronice va intra la vânzare în magazinul lor. Când ai prefera să ții prezentarea : la început sau la sfârșit?

Am crezut întotdeauna că va fi în avantajul meu să îmi țin prezentarea ultimul. E bine să fii ultima persoană care își prezintă argumentele, chiar înainte ca membrii să voteze. Cu toate acestea, cercetările efectuate în domeniu mi-au arătat că mă înșelam : e mai bine să intri primul (din cauza raportului primaritate-recență); dacă nu poți să intri primul, intră ultimul.

Cercetătorii au efectuat studii exhaustive asupra acestei probleme. Ei au creat un mediu în care argumente la fel de convingătoare au fost prezentate consecutiv în fața unei audiențe bine echilibrate. Aceste studii au demonstrat clar că e în avantajul tău să intri primul. Vei avea mai mult succes dacă îți prezinți argumentul înaintea concurenților și-i lași pe aceștia să te submineze, dacă sunt în stare. Bineînțeles, dezavantajul constă în imposibilitatea de a ști ceea ce alți agenți vor spune. Un alt agent de vânzări ar putea să-ți conteste argumentele, dar e mai bine să ai prima ocazie de a atinge inima și mintea comitetului.

Un mod simplu și eficient de a atrage comitetul de partea ta

E foarte simplu: începe prin a-ți exprima sprijinul față de o chestiune de interes pentru cei prezenți. Să spunem că ții o prezentare la o companie de petrol și știi că principiile companiei resping orice tip de implicare guvernamentală în industria petrolului. Tu vinzi componente de calculatoare și software localizat. Îți începi prezentarea discutând despre companiile care au ajuns în Fortune 500[1], clienți de-ai tăi, de altfel, și despre cât de bine te descurci în diferite domenii de vânzare. Apoi spui: „De fapt, singurul segment de piață în care am avut probleme a fost cel guvernamental. Nu am reușit niciodată să ne înțelegem prea bine cu agențiile guvernamentale". Care este rezultatul scontat? Membrii care se abțin de la comentarii în această privință nu îți vor sprijini proiectul. Însă vei reuși să îți reduci la tăcere opoziția.

Cercetătorul W. Weiss, care și-a publicat rezultatele cercetărilor în *Journal of Abnormal and Social Psychology*, a indicat motivele pentru care această strategie dă rezultate. El a vizat un grup de 120 de studenți, pe care i-a împărțit în două grupuri. Subiectul studiului (având ca subiect persuasiunea) era tratarea apei cu fluor, impusă de normele guvernamentale. El știa, dintr-un chestionar anterior, că studenții erau în favoarea procedeului, însă doar într-o majoritate relativă. Înainte de discuția asupra procedeului de fluorurare, vorbitorul a spus unui grup de studenți ce susținător înfocat al libertății studenților era, iar aceasta era evident o temă pe care și ei o sprijineau fervent. Vorbitorul nu a menționat același lucru și în fața celuilalt grup de studenți. A cerut apoi ambelor grupuri să susțină interzicerea fluorurării. Țin să subliniez că studenții erau de acord cu procedeul, așa că

1. Lista primelor 500 de companii din SUA, ordonate în funcție de venitul lor brut (n. tr.).

vorbitorul le cerea practic să renunțe la opiniile lor. A reușit să convingă primul grup, care îl auzise vorbind despre libertatea studenților, însă nu a reușit să convingă și studenții din cel de-al doilea grup.

Este important să înțelegem fenomenul respectiv. Cercetările ulterioare i-au demonstrat că argumentele aduse în favoarea unei chestiuni controversate nu făceau ca publicul să susțină problema cealaltă. Însă multe obiecții posibile au fost eliminate, iar el a obținut majoritatea.

Lecția pe care trebuie să o învățăm este următoarea: dacă vrei să reduci contraargumentele, începe prin a susține o chestiune care știi că prezintă interes pentru comitet.

Cum să alegi între metodele de persuasiune: după principiul logic sau sentimental?

Majoritatea oamenilor din vânzări îți vor spune că vei vinde dacă ți-ai impresionat clientul. Dacă au dreptate, concluzia este că un vorbitor este mai convingător atunci când are un impact emoțional asupra acestuia, decât un impact rațional.

Problema este absența oricărui studiu credibil care să indice predispoziția oamenilor de a fi mai ușor afectați de emoții decât de logică.

Adevărul este că totul depinde de membrii comitetului cărora te adresezi. Unii dintre ei reacționează mai mult pe plan emoțional și sunt afectați atunci când faci apel la sentimentele lor. Alți membri vor recurge la o analiză atât de logică a situației, încât apelurile emoționale li se vor părea false și complet neinteresante.

Cercetările au indicat importanța majoră a coeficientului de inteligență al ascultătorilor. Logica îi influențează pe cei cu o inteligență ridicată, care nu sunt interesați de sentimente. Logica îi bulversează pe cei cu o inteligență scăzută, care sunt mai vulnerabili în fața apelurilor emoționale.

Cercetările au vizat și așa-zisa „complexitate integrativă", care compară dificultatea de a-i convinge pe cei care gândesc în termeni concreți, față de cei care gândesc la un nivel abstract. Cei situați la un nivel concret au o atitudine mai rigidă și au dificultăți în a folosi informațiile în scopuri inovatoare și utile. Cei situați la un nivel abstract, adică persoanele creative din societatea umană, sunt mult mai deschise față de ideile noi.

Concluzia la care ai putea să ajungi este că e mai ușor să convingi creatorii (cum ar fi artiștii și scriitorii), decât persoanele lipsite de acest potențial, cum ar fi contabilii și inginerii. Deși persoanele creative sunt mai dispuse să accepte noi puncte de vedere și să-ți asculte argumentele, acestea sunt și mai greu de convins. Un contabil sau un inginer ar putea fi foarte reticent la mesajul tău, deoarece s-a fixat deja pe o decizie. Cu toate acestea, se va răzgândi imediat, dacă poți să demonstrezi că se înșală, deoarece nu manifestă nici un atașament emoțional față de prejudecăți.

Un maestru al persuasiunii știe cum să vadă dincolo de aparențe. Fă-ți timp pentru investigații. Cine va veni acolo? Care este poziția ocupată în firmă? Rezervă-ți câteva momente pentru a strânge mâinile tuturor și pentru a intui ce tip de persoană e fiecare.

Ai nevoie de o rundă de întrebări și răspunsuri?

O rundă constructivă de întrebări și răspunsuri îți crește dramatic puterea de convingere, iar una nereușită ar putea fi un dezastru.

Efectul vizat este aducerea membrilor comitetului la punctul tău de vedere. Chiar dacă nu e decât un simplu joc, amintește-ți că oamenii susțin o chestiune în favoarea căreia au adus deja argumente.

Încurajează-i întotdeauna pe cei care au curajul să pună întrebări. Nu este necesar să fii de acord cu ei, însă trebuie să le spui că au pus o întrebare bună și să-i tratezi cu căldură.

Dacă te deranjează să porți o discuție deschisă, atunci probabil nu îți cunoști produsul sau serviciul destul de bine sau poate nu ai destulă încredere în avantajele oferite de acesta. În cazul în care crezi cu adevărat că ei trebuie să cumpere de la tine, vei primi bucuros obiecțiile aduse, pentru că ele îți dau ocazia să-ți aduci ascultătorii pe calea cea bună. Nu-ți face griji în privința unor întrebări ostile din partea membrilor, care te-ar putea face de râs. Dacă nu ai fost ostil față de comitet, nici ei nu te vor ataca fără motiv.

Studiile științifice au indicat nu numai că oamenii sunt mai ușor de convins atunci când i-ai implicat într-o activitate, dar și că ei rămân la convingerea respectivă pe o perioadă mai îndelungată. Avem tendința să uităm repede ceea ce am auzit și să ne amintim timp îndelungat ceea ce am făcut.

Maeștrii persuasiunii înțeleg importanța implicării active într-o rundă de întrebări și răspunsuri.

Diversiunile constructive te ajută să convingi

Nu-ți face probleme în privința diversiunilor. Oamenii sunt mai ușor de convins atunci când li se distrage puțin atenția.

Sună ciudat, nu? Și totuși, acesta-i adevărul. Interlocutorii tăi pot fi mai ușor de convins atunci când li se distrage atenția, decât atunci când sunt forțați să se concentreze pe subiectul discuției. Cu toate acestea, pentru ca diversiunea să dea rezultate, ea nu trebuie să fie abuzivă, ci plăcută. Un prânz de afaceri este exemplul perfect, contextul ideal în care ai putea să convingi pe cineva. În capitolul 8, am indicat motivul principal pentru care mesele de afaceri sunt atât de eficiente, însă faptul că ele comportă și o diversiune plăcută poate fi la fel de util.

Dacă stai să te gândești, motivul pentru care o diversiune plăcută te ajută să convingi este evident. Când oamenii sunt forțați să se concentreze asupra procesului decizional, li se pare

că se confruntă cu o sarcină dificilă. Diversiunile mici și plăcute creează un mediu liniștit și prietenos, în care clientul poate fi mai receptiv la mesajul tău.

Umorul este o metodă bună de a distrage atenția celor care ascultă, așa că nu strică să fii spiritual. Nu te apuca să spui bancuri; dacă nu-ți ies poantele, ești pierdut. Însă, dacă un membru din comitet ține să zică una bună, încurajează-l și râde alături de el.

Prin natura lui, umorul nu este un factor eficient de persuasiune. Satira, de exemplu, îi poate face pe oameni să se gândească la problemele sociale, însă nu duce la nici o schimbare vizibilă. Cu toate acestea, umorul poate avea o valoare considerabilă, ca element secundar în procesul de convingere. El este important deoarece:

1. Are rolul unei diversiuni plăcute și neabuzive, care, așa cum am indicat mai sus, este un factor auxiliar în procesul de convingere.
2. Împiedică membrii consiliului să se plictisească.
3. Îi împiedică pe aceștia să nu fie atenți la mesajul tău.
4. Le creează o stare de spirit în care sunt receptivi și prietenoși.

Umorul trece pe planul principal, înaintea tentativei de convingere, atunci când mesajul devine subiectul glumelor. Am văzut adesea agenți de vânzări neexperimentați ce cad în această capcană. Pe măsură ce văd că membrii comitetului râd la glumele lor, încep și ei să folosească mai mult umor în prezentare. Dacă cei din fața ta se distrează și îți ascultă atenți fiecare cuvânt, asta nu înseamnă și că se lasă convinși.

Maeștrii persuasiunii știu cum să folosească umorul fără a-l lăsa să înlocuiască mesajul.

Materialele vizuale atrăgătoare sunt un alt mod de a distrage atenția într-un mod plăcut. În timpul cursurilor mele, folosesc animații color în PowerPoint pentru a-mi ilustra argumentele. Acestea elimină plictiseala din rândurile publicului și oferă o diversiune plăcută.

Ambele aspecte ale problemei sau doar unul?

Aș putea să te plictisesc cu vrafuri întregi de studii pe această temă; mai bine trecem la subiect și îți spun regulile:

1. Trebuie să prezinți un singur aspect dacă:
   - comitetul este prietenos;
   - argumentul tău este singurul prezentat;
   - vizezi o aprobare rapidă, și nu un angajament pe termen lung.
2. Trebuie să prezinți ambele aspecte dacă:
   - comitetul dă semne de ostilitate;
   - vor asculta și alte propuneri, din partea altor agenți;
   - vizezi un angajament pe termen lung.

Exagerările sunt dăunătoare

Poți să exagerezi puțin, pentru a accentua punctele vizate, numai să nu forțezi nota. În jocul persuasiunii, rezultatele sunt vizibile: profituri scăzute.

Să luăm în considerare doar doi dintre factorii de motivare (am vorbit despre aceștia, precum și despre alții, în capitolul 1). Puterea ta de convingere crește pe măsură ce crește și percepția recompensei primite pentru acordul dat propunerii tale. Pe de altă parte, ea crește și odată cu abilitatea de a proiecta posibilitatea unor pedepse mai mari în cazul neaprobării. Cu toate acestea, mai importantă decât pedepsele și recompensele este disponibilitatea comitetului de a crede că plusurile și minusurile sunt reale.

Arta recomandărilor perfecte

Dacă vei ține o prezentare în fața unui comitet, adevărul este că s-ar putea să nu îți treacă prin minte că și felul în care ești prezentat membrilor este esențial. Poți fi prezentat fie verbal (de către clientul care îți face cunoștință cu grupul de achiziții), fie vizual (printr-un material tipărit pe care îl înmânezi membrilor).

Pentru a fi convins, comitetul trebuie să te vadă ca pe o autoritate în domeniu. Poți da această impresie fie prin titulatura ta, prin recomandări sau prin experiență. Dacă ești prezentat ca fiind „persoana care a rezolvat problema cu bagajele la aeroportul din Denver", membrii dau din cap în semn de apreciere, iar tu ești pe drumul cel bun.

Ce poți să faci dacă nu ai recomandări solide pe care să le poți scoate în timp ce ești prezentat? Dacă așa stau lucrurile, e mai bine să-ți prezinți recomandările *după* ce ai terminat. S-a demonstrat că, dacă ei ascultă felul în care ești prezentat și îți percep recomandările ca fiind slabe, ai eliminat aproape orice șansă de a-i convinge. Cu toate acestea, principiul respectiv se aplică și invers. Dacă vorbești fără să fii prezentat, iar ei sunt mulțumiți de ceea ce au auzit, niște recomandări slabe date la sfârșit vor face ca impactul negativ să fie aproape inexistent.

Cercetătorii au indicat faptul că oamenii uită imediat cine a spus un anumit lucru, deși pot să-și amintească mesajul. Nu ți se pare că au dreptate? Auzi adesea oameni care spun ceva de genul: „Am aflat că respectivul a făcut nu știu ce". Își aduc aminte ce au auzit, însă nu își pot aminti persoana care a zis acele lucruri. Ce legătură are asta cu felul în care ești prezentat? Legătura stă în importanța credibilității pe care ți-o conferă o recomandare eficace pentru o tentativă de convingere pe termen scurt, ca atunci când vrei ca respectivii să cumpere ceva sau să voteze pentru cineva. Cu toate acestea, odată cu trecerea timpului, credibilitatea vorbitorului începe să-și piardă din importanță. Cercetătorii denumesc acest fenomen „efectul de latență".

Să presupunem că vrei să lansezi un nou program de completare automată a inventarului pe piață, o tehnologie de ultimă oră, întrucât nimeni n-a mai văzut așa ceva vreodată. În primele etape ale promovării produsului, convinge cât mai mulți oameni să emită opinii favorabile despre el. Credibilitatea vorbitorului nu este atât de importantă. Tu urmărești doar să strângi un număr mare de oameni care să fi auzit despre program. Vrei ca toți cei aflați în domeniu să spună: „Am auzit că firma X ar avea un program performant de creștere a profitului scos pe inventar, prin completare automată". Nu își vor aminti cine a spus asta sau unde au auzit-o, însă vor ști că au auzit-o undeva. Pe măsură ce începi să ții prezentări de produs la alte companii (și vrei ca acestea să acționeze într-un anumit mod, cumpărându-ți produsul), credibilitatea persoanelor care țin prezentarea crește în importanță. Recomandările bune sunt foarte importante dacă vrei să-ți impulsionezi clienții să cumpere. Ele sunt mai puțin importante atunci când cauți o schimbare de atitudine pe termen lung.

Un sfat de la cunoscători: eu îi cer întotdeauna prezentatorului să-mi facă prezentarea pe care i-am dat-o eu. Majoritatea oratorilor de profesie procedează astfel. Nu o facem din motiv că vrem să apărem într-o lumină bună, ci pentru a ne asigura că prezentatorul nu se lasă purtat de val. Dacă îi lași frâu liber imaginației, e posibil să o facă. Va începe să spună publicului că ești cel mai bun orator de pe planetă și ce privilegiu au ei să te asculte. Acest lucru îți subminează puterea de convingere, deoarece pune un zid între tine și public. Când ajungi într-un final la microfon, publicul stă și se gândește: „Nu-mi vine să cred că e chiar atât de bun. Va trebui să mi-o demonstreze". Între tine și public tocmai s-a creat un zid pe care va trebui să-l dărâmi înainte ca tu să începi.

Cel mai bun mod de a convinge un comitet

Simpla prezentare a informațiilor nu schimbă opiniile oamenilor. Trebuie să tragi concluzii și să ceri comitetului să acționeze, chiar dacă acțiunea vizează doar adoptarea unor opinii diferite. În continuare, un amănunt surprinzător: cercetătorii au dedicat mult timp analizelor asupra efectului pe care îl are mass-media asupra opiniei publice. Iată ce au descoperit: când mass-media prezintă știrile într-un mod obiectiv, ea nu are aproape nici un efect asupra opiniei publice.

Să presupunem că tot mass-media prezintă știrea următoare: un polițist a împușcat un adolescent la un semafor. Din moment ce nu face decât să prezinte o informație brută și nu le cere oamenilor să-și schimbe punctul de vedere, acest fapt divers nu duce decât la consolidarea opiniilor preexistente. Cei care cred că poliția este din ce în ce mai brutală vor continua să creadă același lucru. Cei care cred că adolescenții sunt niște infractori vor rămâne la părerea lor. Curentul de opinie nu este deviat decât atunci când cel care prelucrează și transmite informația face efortul de a o transmite într-un mod cât mai convingător.

Dacă vrei să convingi membrii comitetului de vânzări menționat mai sus (sau un singur client, față în față), nu este de-ajuns să-ți prezinți informațiile și să speri că îi vei influența în vreun fel. Trebuie să tragi concluzii, să le ceri să-și schimbe părerile și *să le spui ce vrei să facă* (în sensul propriu). Am văzut adesea agenți de vânzări care se descurcau extraordinar atunci când era vorba să-l aducă pe client la pasul final: decizia. Apoi îl pierd pentru că nu-și iau inima în dinți să-i spună ce să facă în continuare. Nu spun: „Trebuie doar să precizați modul preferat de expediere" sau „Trebuie doar să numerotați comanda de achiziționare și să semnați un cec de 5 000 de dolari".

acest feno

Odată, am mers la slujbă la o biserică dintr-un oraș mai îndepărtat; la sfârșit, când se adunau donațiile pentru biserică, eram și eu pregătit să contribui. Pe la mijlocul slujbei, preotul a început să ne spună că venise momentul să punem un mesaj special într-un plic și să binecuvântăm munca bisericii. Tocmai încercam să-i descifrez mesajul, când câteva boluri de plastic imense au început să apară din senin și să circule prin fața stranelor cu viteza luminii. Mi-a trecut prin cap că ele sunt locul pentru donații, dar nu prea am văzut pe nimeni lăsând bani înăuntru, darămite plicuri. La mai puțin de cinci secunde după ce apăruseră, unul a ajuns la mine, iar eu l-am dat pur și simplu mai departe. Poate că o fi fost vreun ritual a cărui semnificație îmi scapă mie, dar, din punctul de vedere al acestei cărți, nu a fost o idee prea bună. Preotul ar fi fost mult mai inspirat dacă ne-ar fi spus ce vrea de la noi. „Acum a venit momentul în care scoatem frumos banii și-i punem în bolurile de plastic" ar fi fost formula perfectă.

Maeștrii persuasiunii știu că nu este de-ajuns să ceri acordul altora. Trebuie să le și spui ce trebuie să facă.

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Află motivul pentru care comitetul se află în fața ta. Dacă au venit de bunăvoie, probabil că sunt deja de acord cu propunerea ta. Toată forța ta de convingere poate să se concentreze pe impulsionarea lor. Spune-le clar și răspicat ce vrei să facă.
2. Plasează-ți cel mai convingător argument fie la început, fie la sfârșit.
3. Dacă cei prezenți sunt prietenoși și îți acordă deja încrederea lor, păstrează-ți cel mai convingător argument pentru încheierea prezentării. Dacă nu sunt de acord cu propunerea, dacă sunt pasivi sau ostili, plasează-ți

argumentele mai importante la început. Vei avea mai mult succes dacă îţi prezinţi argumentul la început şi-i laşi pe ceilalţi agenţi să încerce să te dea la o parte.

4. Începe prin a-ţi exprima sprijinul faţă de o chestiune de interes pentru cei prezenţi.
5. Nu există nici un studiu care să indice faptul că oamenii sunt mai uşor de influenţat prin mijloace emoţionale decât logice. Depinde de cei care te ascultă.
6. Persoanele cu o inteligenţă ridicată ascultă de argumentele logice şi nu sunt interesate de emoţii. Logica îi bulversează pe cei cu o inteligenţă redusă, care sunt mai vulnerabili faţă de apelul la sentimentele lor.
7. Deşi persoanele creative sunt mai deschise la puncte noi de vedere şi îţi ascultă argumentele, acestea sunt şi mai dificil de convins.
8. O persoană logică poate fi mai reticentă la mesajul tău, deoarece deja şi-a format o părere. Cu toate acestea, se va răzgândi imediat dacă prezinţi un argument convingător şi logic.
9. Implică-ţi publicul în prezentarea ta. O rundă de întrebări şi răspunsuri îţi creşte dramatic puterea de convingere.
10. Oamenii sunt mai uşor de convins atunci când li se distrage atenţia. Cu toate acestea, pentru a produce o diversiune eficientă, aceasta trebuie să fie neabuzivă şi plăcută.
11. Umorul izolat nu este un factor de persuasiune foarte bun. Ca element secundar în procesul de convingere, el poate avea o valoare foarte mare.
12. Află dacă trebuie să prezinţi ambele aspecte ale argumentului sau doar unul. Prezintă doar unul dacă observi o reacţie prietenoasă din partea comitetului şi nu ai concurenţi, precum şi dacă vizezi o aprobare rapidă. Prezintă ambele aspecte dacă observi o reacţie ostilă sau dacă ai alţi agenţi de vânzări drept concurenţă.

13. Dacă ai recomandări bune, prezintă-le *înainte* să începi. Dacă nu sunt solide, poţi reduce dezavantajele prezentându-ţi produsul sau serviciile înainte. Dacă nu ai recomandări solide pentru prezentarea care ţi se face, e mai bine să informezi comitetul despre cine eşti abia *după* ce discutaţi.
14. Cel mai important punct: trage concluzii, cere-le acordul şi spune-le ce vrei să facă.

12 Opt tehnici verbale de control

Vom trece la câteva metode cu adevărat subtile de a face clientul să vadă lucrurile aşa cum vrei tu. În acest capitol, vei învăţa tehnicile de persuasiune verbale. Acestea reprezintă formulări specifice pe care le poţi folosi pentru a-ţi convinge clientul să-ţi adopte punctul de vedere.

Unele dintre ele s-ar putea să ţi se pară destul de perfide. S-ar putea să-ţi lase un gust amar, deoarece vei recunoaşte că unele au fost deja folosite asupra ta de către alţii. Indiferent de părerea pe care ţi-o vei forma, este esenţial să te familiarizezi cu ele şi să înţelegi *de ce* reprezintă nişte tehnici de persuasiune atât de eficiente.

Tehnica verbală 1
Aplanarea

Tehnica aplanării este una dintre cele mai simple metode de a face ca o persoană nervoasă să-ţi adopte punctul de vedere.

În cazul în care cineva opune rezistenţă faţă de ideile tale, insistă asupra faptului că situaţiile conflictuale nu-şi au rostul şi că urmăreşti acelaşi scop ca şi persoana respectivă.

Gândeşte-te la o situaţie prin care fiecare director a trecut într-un punct sau altul din cariera sa. Doi dintre reprezentanţii săi de vânzări au dat buzna la el în birou şi au spus: „Trebuie să decideţi care dintre noi are dreptate şi care nu. Ne certăm de azi-dimineaţă şi tot nu putem să cădem de acord".

Un maestru al persuasiunii aplanează conflictul, făcându-i să cadă de acord că amândoi au acelaşi obiectiv, chiar dacă nu recurg la aceleaşi mijloace pentru a-l atinge. Ascultă ambele puncte de vedere şi apoi spune: „Staţi puţin. În primul rând, nu mi se pare că aveţi păreri atât de disparate. Din câte îmi dau eu seama, amândoi vreţi acelaşi lucru. Vreţi ca firma să aibă o cotă de piaţă ridicată şi să ajungă la ea într-un mod profitabil, nu? De asta suntem aici, nu? Joe, tu eşti unul dintre cei buni reprezentanţi pe care i-am întâlnit vreodată. Vreau să vii în continuare cu idei excelente pentru a ne creşte cifra de afaceri. Susie, tu eşti un contabil extraordinar. Vreau să colaborezi cu Joe pentru a te asigura că ideile sale se vor transforma în profit şi că nu investim mai mult decât putem duce. Joe vrea şi el acelaşi lucru, să ştii. Hai să ne punem mintile la contribuţie şi să vedem cum lansăm proiectul cu riscuri minime de pierderi. Corect?".

Sau poate este cazul unui director cu dificila sarcină de a-şi convinge unul dintre angajaţi să accepte un transfer. „Bob", va spune acesta, „nu reuşesc să înţeleg ce te deranjează. Urmărim acelaşi lucru, nu-i aşa? Nu uita că puterea acestei firme stă pe umerii oamenilor săi. Nici companiile, nici depozitele şi nici birourile nu o fac atât de puternică; totul se datorează angajaţilor. Crede-mă că vrem ce e mai bun pentru tine, la fel de mult cum îţi doreşti şi tu acelaşi lucru. Suntem total de acord. Bob, aş vrea să poţi vedea lucrurile din perspectiva mea. Vei vedea acest transfer la El Paso ca cel mai bun lucru ce ţi s-a întâmplat vreodată."

Iată şi modul în care un agent de vânzări ar folosi aplanarea: Mary încearcă să vândă un fotocopiator de înaltă calitate unei firme de închirieri auto. Politica firmei interzice strict cheltuirea unor sume de bani atât de mari. Ea va spune: „Domnule Jones, reacţionaţi ca şi cum am fi în tabere adverse. Însă, sincer, nu suntem. Amândoi ne dorim acelaşi lucru. Amândoi vrem ce e mai bun pentru firma dumneavoastră. Eu nu pot să-mi dezvolt afacerile decât dacă şi firma dumneavoastră se dezvoltă. Domnule Jones, sunt absolut convinsă că aceasta este cea mai bună alegere pe care o puteţi face. Dacă v-aş oferi o alta, ar însemna să vă dezamăgesc".

Nimic nu e mai bun decât sinceritatea! Dacă ţi se mai întâmplă vreodată ca procesul de convingere să se transforme într-un conflict, încearcă să-l aplanezi. Poţi obţine mult printr-o simplă întrebare: „Vrem amândoi acelaşi lucru, nu-i aşa?".

Tehnica verbală 2
„Da, o iau în nume de rău"

Aceasta este o tehnică eficientă. Cei care încearcă să ne îndrepte către acţiuni nedorite de noi vor începe cel mai adesea cu fraza: „Să nu mi-o iei în nume de rău".

De fiecare dată când aud asta, îmi aduc inevitabil aminte de filmul lui Woody Allen, *Mai cântă o dată, Sam*. Una dintre primele scene ale filmului o arată pe soţia sa părăsindu-l. Aceasta îşi încarcă liniştită bagajele într-un Volkswagen, pe când el încearcă disperat să o facă să se răzgândească. În timp ce ea urcă în maşină, îi spune: „Să nu mi-o iei în nume de rău!". Cum altfel? Tocmai l-a părăsit soţia!

De fiecare dată când cineva încearcă să-ţi dea veştile proaste folosind replica aceasta, nu uita să-l provoci. Maeştrii persuasiunii ştiu că nu trebuie să renunţi la apropierea ce s-a creat între tine şi persoana respectivă.

Un reprezentant de bază din firma ta vine şi îţi spune: „Să nu mi-o iei în nume de rău, dar trec la firma concurentă". Răspunsul tău va fi: „Charlie, nu ţin la nici un alt angajat de-al meu mai mult decât la tine. Dacă aşa e mai bine pentru tine, atunci mă bucur". Aplanarea conflictului, nu-i aşa? Şi tu, şi el sunteţi în aceeaşi tabără. „Numai să nu-mi ceri să nu ţi-o iau în nume de rău. La cât de apropiaţi am fost, e şi normal să o iau în nume de rău; nici măcar nu ai venit să vorbeşti cu mine mai întâi. Charlie, eşti o persoană deschisă, nu? Dacă ţi-aş putea arăta de ce trebuie să rămâi alături de noi, ai fi destul de deschis încât să mă asculţi, nu-i aşa?"

Dacă tot suntem aici, nu pot decât să-mi manifest uimirea faţă de ce-mi spun unii directori de vânzări despre agenţii care părăsesc firma: ei nu-şi pierd vremea încercând să-i convingă să nu plece, oricât de buni ar fi. „Din principiu, dacă vor să plece, eu îi las", îmi spun aceştia.

Să vă spun şi eu ceva: pe piaţa actuală, puteţi să daţi faliment cu principiile atârnate la gât. Înţeleg principiul de a nu le creşte salariul pentru a-i ţine în firmă sau de a nu face concesii când vi se forţează mâna. Cu toate acestea, un maestru al persuasiunii face efortul de a-şi păstra angajaţii şi de a-i face să rămână în firmă fără să recurgă la concesii pentru a-i menţine la salariul dorit.

Tehnica verbală 3
„Nixonisme"

„Nixonismele" sunt acele declaraţii care nu sunt niciodată într-atât de exacte încât să te poată înfunda. Le-am dat această denumire pentru că ele au intrat cu adevărat în uz odată cu audierile în urma scandalului Watergate. Toţi acuzaţii erau foarte atenţi să nu facă declaraţii specifice. Dacă citeşti mărturiile, vei vedea că sunt pline de răspunsuri precum: „Nu-mi amintesc să fi spus vreodată asta", „Nu cred că e posibil să fi discutat vreodată asta" sau „Din câte ştiu eu, nu am aprobat aşa ceva".

E o diferenţă destul de mare faţă de „Nu am spus asta", „Nu am discutat asta" sau „Nu am aprobat aşa ceva". (Însă, ca să nu vă induc în eroare, o declaraţie de tipul „nu îmi amintesc" este considerată declaraţie falsă dacă totuşi îţi aduci aminte.) Când faci o declaraţie atât de exactă, este posibil ca procurorul să-ţi fi întins o capcană. Acesta ar fi putut să te întrebe fără ocolişuri: „În depoziţia sa, domnul Jones spune că aţi aprobat această iniţiativă. Este adevărat?". În schimb, procurorul spune: „Aţi aprobat această iniţiativă?". Acum, tu cazi în capcană, bănuind că îţi pune o întrebare la care nu ştie răspunsul. Aşa că răspunzi: „În

nici un caz". Procurorul te poate prinde cu minciuna! „Dar avem o mărturie sub jurământ din partea domnului Jones care arată că ați aprobat-o pe 14 aprilie la ora 3:12 după-amiaza. Insinuați că domnul Jones a mințit sub jurământ?"

Unul dintre foștii mei șefi mi-a dat primele lecții despre valoarea acestei strategii atunci când nu aveam mai mult de douăzeci de ani. Aveam o slujbă de vară la un hotel de agrement din sudul Angliei. Mi se ceruse să împachetez și să expediez un aparat. Șeful m-a chemat la el în birou săptămâna următoare. „Roger", mi-a spus el, „se pare că nu ai făcut o treabă prea bună când ai ambalat aparatul ăla. A ajuns stricat". Eram nou în post și îmi cam displăcea perspectiva de a fi dat afară dintr-un asemenea motiv. Nu părea să aibă toate datele, așa că m-am decis să joc la cacealma; credeam că am șanse bune de a scăpa cu fața curată dacă dau vina pe firma de curierat. „Ei bine", i-am zis înfruntându-i privirea, „vă asigur că nu a fost vina mea. Nimeni nu ar fi putut să împacheteze aparatul mai bine decât mine. Cred că a fost vina firmei de curierat". „Sunt sincer surprins", a răspuns calm, „să te aud spunând asta. Uită-te puțin". A scos o fotografie strălucitoare de 20×25 mm din sertar, în care puteam vedea produsul așa cum ajunsese la destinație; era dovada clară a neglijenței mele. 20×25 mm! M-a executat sau nu? Dacă aș fi trecut pe nixonisme, i-aș fi spus: „Nu îmi amintesc exact cum l-am împachetat, dar, dacă nu mă înșală memoria, m-am descurcat destul de bine".

Agenții și directorii de vânzări cad tot timpul în plase de acest gen. De exemplu, agentul de vânzări care se grăbește să-i spună clientului: „Dar nici o altă firmă din domeniu nu vă poate oferi o garanție de 60 de zile!". Clientul deschide calm sertarul de la birou și spune: „Serios? Concurentul vostru principal tocmai mi-a dat-o. Ia uită-te la propunerea asta de la ei". Agentul își dă brusc seama că tocmai și-a pierdut toată credibilitatea.

Directorul care se confruntă cu dificila problemă de a-și convinge oamenii să-și reducă diurnele face imprudenta afirmație că toată lumea va trebui să reducă în aceleași proporții cheltuielile.

Detaliile te mănâncă! Este posibil ca agenții de vânzări să fie perfect conștienți de faptul că, atunci când cel mai important dintre ei a amenințat că își dă demisia din cauza asta, ai făcut o excepție și i-ai obținut promisiunea de a nu divulga nimic celorlalți.

De ce să faci afirmații tranșante și să rămâi descoperit, când te poți proteja cu puțină... „nixonismimbiguitate"?

Tehnica verbală 4
„Nu m-am supărat"

Iată o tehnică verbală scurtă, dar interesantă. Cum îi faci pe ceilalți să știe că te-ai supărat pe ei fără să fii nevoit să le-o spui verde-n față? Eu o numesc „tehnica lui «Nu m-am supărat»".

Să presupunem că unul dintre angajații tăi s-a supărat pe toată firma. Într-o zi, începe să pufnească nervos și spune ceva de genul: „Mi se pare mie că, de fiecare dată când nu suntem atenți, firma asta pune angajații să plătească oalele sparte". Să mai presupunem și că e un angajat bun, care a fost întotdeauna dedicat serviciului și firmei; e pur și simplu puțin supărat în momentul de față.

Nu vrei să iei taurul de coarne, dar nici să-l lași să treacă peste tine. Cum faci să eviți confruntarea directă (ce ar putea duce la demisia angajatului) sau o discuție atât de aprinsă încât vei fi nevoit să-l amenințe că îl concediezi, făcându-l totuși să înțeleagă că nu vei tolera un asemenea comportament? În acest caz, poți folosi tehnica „Nu m-am supărat". „Harry", îi spui, „mulți oameni s-ar simți insultați de ceea ce tocmai ai spus, însă vreau să știi că nu e și cazul meu. Știu că nu ai vorbit serios. Ai fost întotdeauna un angajat model și refuz să cred că te-ai schimbat peste noapte dintr-un motiv atât de insignifiant".

În altă situație, ar putea fi vorba de un agent de vânzări care se confruntă cu neplăcuta sarcină de a da ochii cu un client care a plătit la suprapreț produsul. A fost o scăpare de-a agentului.

A uitat să înştiinţeze contabilitatea despre oferta specială pe care o făcuse clientului. Chiar şi aşa, clientul face din ţânţar armăsar. Are o adevărată criză de isterie: „Ai încercat să mă înşeli, măi ...le! Nu ştiu cine m-a pus să am încredere în tine!". Agentul nu vrea să pună gaz pe foc, însă vrea să-l facă pe client să înţeleagă ce s-a întâmplat şi că nu permite să fie tratat astfel. „Domnule Client", spune acesta, „aş vrea să ştiţi că nu m-a supărat nici ieşirea dumneavoastră, nici cuvintele vulgare. Aveţi tot dreptul să fiţi nervos; şi eu aş fi. Cu toate acestea, credeţi că este corect să ne acuzaţi de lipsă de profesionalism, când totul s-a întâmplat din cauza unei erori de calcul?".

Frumuseţea acestei tehnici este că, pe de o parte, îţi permite să spui un lucru şi, pe de altă parte, să-i explici interlocutorului că vrei să spui exact opusul!

Tehnica verbală 5

„Uşor de negat"

Iată o tehnică verbală interesantă, care ar fi scutit multe celebrităţi de penibilul unor situaţii dacă ar fi ştiut-o. Sper să nu fii niciodată nevoit să o foloseşti, dar, pentru orice eventualitate, iată cum funcţionează. Eu o numesc tehnica formulei „uşor de negat". Rezerv-o pentru acele momente când eşti prins făcând ceva nepermis. Nu vrei să minţi prin negarea faptelor tale, dar, pe de altă parte, nici nu vrei să le recunoşti. A venit momentul să pui în aplicare această tehnică. „Ar fi uşor să neg acuzaţiile care mi s-au adus şi să muşamalizez problema. Ar fi evident cel mai uşor lucru pe care l-aş putea face. Cu toate acestea, soluţia cea mai facilă nu este şi cea mai bună. La mijloc se află însă o altă întrebare, şi anume: directorul meu de vânzări are dreptul să-mi ceară să clarific orice zvon care îi ajunge la urechile sale, indiferent de persoana care a răspândit zvonul respectiv?"

Tehnica verbală 6

„Nu vreau să spun că..."

„Nu vrei să spui că..." atunci când eşti perfect conştient că l-ai prins pe celălalt cu mâţa-n sac. Cu toate acestea, nu vrei să creezi o situaţie conflictuală acuzându-l. Vrei totuşi să-l faci să înţeleagă gravitatea intenţiilor sale. „Joe, nu vreau în nici un caz să spun că ai pus comisionul tău înaintea intereselor companiei." Sau: „Harry, nu vreau să spun că weekendul pe care l-ai petrecut împreună cu secretara în Bahamas a fost o faptă reprobabilă. Îţi cer doar să vezi lucrurile din perspectiva altor oameni, cei care nu te cunosc atât de bine pe cât te cunosc eu". Harry ştie foarte bine că ceea ce vrei să spui de fapt este: „Harry, te cunosc mai bine decât oricine. Voi trece cu vederea de data asta, pentru că nu vreau să te concediez, dar, dacă o mai faci o dată, te trezeşti în stradă".

Tehnica verbală 7

Lasă-i clientului posibilitatea de a alege

Majoritatea străinilor cred că trăsătura cea mai evidentă a americanilor este nevoia de libertate personală. În Tanzania, am întâlnit un german care este director principal la Mercedes Benz, la reprezentanţa nord-americană. Deşi locuieşte în America de douăzeci de ani, încă se consideră german, iar compania sa îl trimite în concediu acasă, în Germania, la fiecare doi ani. Între noi s-a legat o prietenie strânsă şi am ajuns să urcăm pe Kilimanjaro împreună: noi doi, fiul său şi fiica mea.

În a patra zi de urcat, ne aflam la aproape 5 000 de metri altitudine pe platoul imens dintre cele două vârfuri şi priveam asfinţitul soarelui deasupra întinsei câmpii africane. La Ecuator, soarele apune foarte repede, deoarece apune pe verticală. (Vă daţi

seama că, în alte părți ale lumii, nu coboară direct pe verticală? Apune la un unghi de aproximativ 45°.) Imaginea acelui disc de foc plonjând către linia orizontului e o experiență de neuitat.

„Rolf", l-am întrebat eu, „după douăzeci de ani petrecuți în America, spune-mi, care ți se pare cea mai ciudată trăsătură a americanilor?". A început să-mi spună cât de minunată i se părea țara și cât de mult îi plăcea să trăiască acolo. „Da, sunt de acord în toate privințele", i-am răspuns. „Dar mă interesează doar atât: care aspect al identității americanilor nu ai reușit încă să-l înțelegi?" Mi-a răspuns fără prea multă tragere de inimă: „Din punctul meu de vedere, americanii au o nevoie de libertate personală ieșită din comun. Este și darul, dar și blestemul lor. În țara mea natală, suntem dispuși să acceptăm o legislație mai strictă privind armele de foc, pentru că astfel reducem criminalitatea. Suntem dispuși să acceptăm reglementări privind construcțiile civile pentru că orașele devin mai frumoase. Americanii vor libertate personală, oricât de distructivă ar fi aceasta".

Ce-ai face dacă ți-ai da brusc seama că ți-au intrat hoții în casă? Sper că ai proceda așa cum ți-a spus fiecare polițist pe care l-ai întâlnit: oferă-le o cale de scăpare. Nu încolți niciodată infractorii fără a le lăsa o portiță de scăpare. Există riscul să devină violenți.

Din cauză că punem un preț atât de mare pe libertatea personală, se întâmplă adesea să compromitem o tentativă de persuasiune, dintr-un motiv aparent nesemnificativ: clientul se simte pus la colț și nu are altă scăpare decât cea de a fi de acord cu solicitările tale. S-ar putea să ți se pară că îl ții în șah, însă, atunci când *forțezi* oamenii să cedeze (în loc de a-i *convinge* să cedeze), aceștia manifestă adesea tendințe autodistructive din simplă frustrare. Printre posibilele inițiative luate de ei, în consecință, se numără și demisia, achiziționarea de produse de la concurență sau, în cazul copiilor, trecerea, din răzbunare, peste cuvântul tău.

Iată un aspect interesant al persuasiunii: avem cu toții o imensă nevoie de a ne simți liberi. Nu vrem să ni se pară că

cineva ne-a manipulat și că nu mai avem decât o singură opțiune la dispoziție. Prin urmare, maeștrii persuasiunii folosesc această tehnică și conștientizează faptul că trebuie să-i lași întotdeauna interlocutorului două opțiuni la dispoziție.

Principiul esențial al acestei strategii presupune ca tu să fii sigur că opțiunile pe care le oferi sunt amândouă acceptabile pentru tine.

Agentul de vânzări încheie tranzacția spunând: „Ei bine, nu cred că mai încape îndoială: trebuie să alegeți aparatul cel mai performant. Întrebarea este: cum facem în așa fel încât să fiți perfect mulțumit de investiție? Uitați-vă la aceste două propuneri și spuneți-mi care dintre ele vi se pare cea mai potrivită pentru dumneavoastră. Una se bazează pe un sistem de rate pe termen lung, iar cealaltă e un contract de leasing cu opțiune de cumpărare".

Directorul de vânzări spune: „Nici nu încape îndoială că, în calitate de responsabil asupra filialei din West Texas, ar trebui să fii numit director regional. Întrebarea este: e mai bine să facem publică numirea ta pe post înainte de a te transfera la El Paso sau e mai bine să te lăsăm să te acomodezi și să amânăm trimiterea circularei cu 90 de zile? Ce zici, Bob?".

Tehnica „lasă-i posibilitatea de a alege" ne demonstrează două lucruri. Nu încolți niciodată pe nimeni spunând lucruri de genul: „Da sau ba. Noi nu reducem prețul" sau „Anne, ăsta e singurul post liber pentru directorii de vânzări. Ori accepți transferul, ori îți faci bagajele".

Adu-ți aminte de faptul că punem un preț atât de mare pe libertatea noastră, încât suntem capabili de lucruri prostești atunci când alții încearcă să ne priveze de ea.

Al doilea punct din demonstrație ne arată că ar trebui să îi dăm întotdeauna două opțiuni clientului și că ambele trebuie să fie acceptabile. „S-ar putea să existe o modalitate de a reduce puțin prețul din catalog, cu condiția ca dumneavoastră să faceți plata în avans. Preferați varianta asta?" Sau: „Anne, singurul mod de a te ține în Chicago este ca asistent director de vânzări cu comision fix. Îți convine mai mult așa?".

Tehnica verbală 8

O întrebare inocentă

Să presupunem că eşti director de vânzări şi că unul dintre angajaţii de bază şi-a anunţat demisia. Acesta este pus pe fapte mari. I-ai refuzat o mărire de salariu, aşa că ţi-a spus: „Dacă nu îmi daţi mai mulţi bani, îmi dau demisia!".

Ai putea să procedezi în felul următor: ia o poziţie mai relaxată, gândeşte-te atent la numărul de telefon de acasă şi enumeră cifrele în ordine inversă, inclusiv prefixul. Vei da impresia că eşti adâncit în gânduri. Sau ai putea să îţi scoţi ochelarii (dacă îi porţi) şi să ţii în colţul gurii una dintre rame. Limbajul corporal va indica nevoia de informaţii suplimentare. Începi să ai o figură mirată. În cele din urmă, spui încet: „Şi totuşi, Bob, de ce faci asta?". Bob ar putea răspunde: „Pentru că nu îmi permit să mai lucrez aici pe banii pe care mi-i daţi!". Răspunzi: „Şi totuşi, Bob, dacă îţi dai demisia fără să ai alt post pe care să te angajezi, nu îţi vei înrăutăţi situaţia financiară?". „Ei, găsesc eu o firmă care să-mi aprecieze munca!" „Bob, dar noi apreciem munca ta de-aici! Pur şi simplu nu ne permitem să îţi dăm mai mulţi bani în momentul de faţă. Haide să discutăm modurile în care ţi-am putea îmbunătăţi productivitatea, încât să ne permitem să îţi acordăm o mărire pe viitor. Nu ţi se pare corect?"

„De ce vrei să faci asta?" este o expresie simplă, dar cu efecte magice. Efectele se văd cu adevărat mai ales dacă ştii că un client tocmai a făcut o afirmaţie pripită, fără a-i da prea multă atenţie. Spre exemplu, e posibil ca cel mai bun client al tău să-şi piardă brusc răbdarea şi să spună: „O să cumpăr de la concurenţă, asta o să fac!". Te gândeşti la numărul tău de telefon (în ordine inversă) şi întrebi calm: „De ce vrei să faci asta, Joe?". „Pentru că lor le pasă de afacerea noastră. Ne pot aduce piesele săptămâna viitoare." „Dacă noi nu ne-am bate atât de mult capul în privinţa controlului calităţii, probabil că vi le-am putea aduce şi noi aici săptămâna viitoare! Joe, suntem parteneri de afaceri de doisprezece

ani, nu-i aşa? A trebuit vreodată să închizi o linie de producţie pentru că nu v-am adus piesele? Ai încredere în mine, Joe, totul se rezolvă."

Partea cea mai frumoasă a acestei tactici este forţarea clientului să-şi clarifice şi să-şi reformuleze obiecţiile. De fiecare dată când este forţat să facă asta, atitudinea fermă pe care a luat-o nu îşi va mai avea rostul a doua oară.

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Demontează contraargumentele, explicând faptul că situaţiile conflictuale nu-şi au rostul. Urmăriţi amândoi acelaşi lucru.
2. Aplanează disputele între alte persoane, făcându-i mai întâi să fie de acord asupra faptului că au un singur scop comun, chiar şi dacă nu se pot pune de acord asupra unei metode similare de rezolvare a problemei.
3. Când cineva îţi cere să „nu i-o iei în nume de rău", nu îi da această satisfacţie.
4. Foloseşte „nixonisme". Nu face afirmaţii atât de specifice încât să poată fi întoarse împotriva ta.
5. Când alţii te jignesc, foloseşte strategia „nu m-am supărat".
6. Când nu vrei să minţi prin negarea adevărului, a venit momentul pentru tehnica „uşor de negat".
7. Foloseşte tehnica „nu vreau să spun că" atunci când ştii foarte bine că l-ai prins pe interlocutor cu mâţa-n sac.
8. Lasă-i clientului o „portiţă de scăpare". Dă-i întotdeauna mai multe opţiuni, pentru că oricine simte nevoia de libertate.
9. Atunci când alţii te ameninţă cu iniţiative luate în grabă, gândeşte-te la numărul de telefon în ordine inversă şi întreabă calm: „De ce vrei să faci asta?". Prefă-te că eşti întruchiparea celei mai desăvârşite linişti sufleteşti.

13 Identificarea şi eliminarea CERT-urilor

În acest capitol, te voi învăţa cum să exorcizezi sentimentele negative ale unui client. Verbul *a exorciza* înseamnă a scoate la lumină: a identifica relele şi a le alunga. Când oamenii au sentimente negative faţă de tine sau faţă de ceea ce faci, e în avantajul tău să scoţi acele sentimente la iveală. Fă-i să recunoască existenţa lor şi să admită faptul că ar trebui să le elimine. Un sentiment refulat este asemănător cu o cangrenă: dacă nu este identificat şi nu este tratat, nu face decât să se înrăutăţească.

Am denumit acest grup de sentimente CERT-uri (Contraagresivitate, Enervare, Rapacitate, Teamă). Ele sunt un blestem pentru fiecare agent de vânzări.

Sentimentul negativ 1
Contraagresivitatea

Contraagresivitatea e sentimentul pe care oamenii nu suportă să-l recunoască. Au avut încredere în tine, iar acum se simt înşelaţi. Este un sentiment dificil de abordat, deoarece celălalt simte întotdeauna că a făcut o greşeală acordându-ţi încrederea sa. Poartă-te cu grijă, însă reţine că e în avantajul tău să exorcizezi sentimentele negative. Bineînţeles, acest gen de situaţii apar adesea în relaţiile interpersonale, numai că ne vom rezuma la un exemplu din domeniul vânzărilor.

Să presupunem că cel mai fidel client al firmei tale a aflat că oferiţi un preţ mai scăzut concurenţei. Nu ţi-ai fi dat niciodată acordul dacă ai fi ştiut, însă tu ai tratat cu el, iar acesta a devenit agresiv din cauză că a avut încredere în tine şi, în ochii săi, i-ai înşelat încrederea. Promisiunea de a nu-l mai dezamăgi nu te ajută cu nimic. Problema este lipsa de încredere. De ce să te creadă că nu-l minţi chiar în timp ce vorbeşti cu el? Trebuie să scoţi sentimentele negative la lumină şi să le tratezi.

„Charlie, îmi dau seama că eşti supărat. Pot să îmi dau seama după privirea ta. Şi ai tot dreptul să fii. Ai avut încredere în mine în cei opt ani de când facem afaceri împreună şi asta e prima oară când te-am dezamăgit. Bineînţeles că eşti supărat şi e normal să te simţi aşa. Nu vreau doar să reluăm colaborarea, Charlie. Pentru mine, e mult mai important să-ţi recâştig încrederea. Ce ar trebui să fac? Spune-mi."

Sentimentul negativ 2
Enervarea

Să trecem la nervozitate. Clientul nu ţi-a spus direct că e nervos pe tine, dar starea sa este evidentă. Este indicat să spui: „Jill, e clar că eşti nervoasă. Şi crede-mă, sunt de acord cu tine. Ai tot dreptul să fii. Poate că ai dreptul să fii nervoasă şi pe angajaţii tăi. Cu toate acestea, nu ne putem rezolva problema în acest mod. Ce-ar fi să trecem peste ce s-a întâmplat şi să ne gândim la felul în care ne putem reconstrui relaţia de afaceri? Ţi se pare corect?". (Coincidenţa face ca, în capitolul 24, să descriu alte şase moduri de a convinge o persoană nervoasă.)

Sentimentul negativ 3
Rapacitatea

Rapacitatea necesită o abordare puțin mai subtilă. Vom folosi o combinație de exorcism și o tehnică pe care eu o numesc „Mulți oameni cred că...". Să presupunem că vinzi ceva pentru că ai nevoie disperată de bani. Ești vulnerabil și ți se pare că interlocutorul tău profită de asta într-un mod incorect.

Spui: „Sally, te superi dacă vorbim deschis? Apreciez modul tău dur de a negocia și să știi că nu mă deranjează. Mulți oameni ar crede că profiți de situația dificilă în care se află celălalt. Cu toate acestea, te cunosc de ani întregi și știu că nu ești o persoană lacomă. Hai să ne gândim la un preț care ar fi corect pentru amândoi".

Ce am realizat? Am scos problema la lumină. L-am făcut pe client să înțeleagă că l-am luat la ochi, dar am făcut asta fără a crea un conflict.

Sentimentul negativ 4
Teama

Cum reușești să identifici teama? Un indiciu bun îți este dat atunci când ți se ascunde ceva. Poate negociezi cu doi sau mai mulți clienți și aceștia îți cer să-i lași un moment singuri pentru a discuta ceva sau unul îi dă un bilet scris celuilalt.

Un alt indiciu apare dacă nu se simt în largul lor atunci când le pui întrebări. Poate le-ai pus o întrebare și încă nu și-au manifestat dorința de a-ți răspunde. Îi întrebi: „Ce cifră de afaceri anuală are firma dumneavoastră?".

Ei se consultă și-ți dau următoarea replică: „Nu putem să vă răspundem la întrebare". E un mod mai politicos de a spune: „Vezi-ți, nene, de treabă".

Cu toate acestea, dacă detectezi teama, înfrunt-o și nu o trece cu vederea, pentru a nu înrăutăți lucrurile. „Îmi cer scuze, dar se pare că nu aveți încă încredere în mine. Poate nu am reușit să vă dau un motiv de a avea. Cu toate acestea, dacă vom colabora, este important să manifestăm încredere reciprocă absolută. Așa că haideți să vorbim. Ce vă deranjează?"

Poate, în timp ce citești rândurile de mai sus, îți spui: „Stai puțin, Roger. Nu cred că mă interesează tehnica asta. Dacă încep să se dezlănțuie, s-ar putea să ne compromitem cu totul relația".

Ai încredere în mine. E întotdeauna în avantajul tău *să știi.* Ignoranța nu este o binecuvântare. Ignoranța poate duce la sărăcie și la boli, dar nu este și nici nu a fost vreodată o binecuvântare.

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Când ceilalți au sentimente negative legate de ceea ce ești sau ceea ce faci, e mai bine să discutați direct acele sentimente. Fă-i să recunoască sentimentele și să fie de acord cu eliminarea lor.
2. Contraagresivitatea – clientul a avut încredere în tine... iar acum se simte înșelat. Agresivitatea nu poate fi atât de ușor abordată, deoarece persoana din fața ta simte că a făcut o greșeală având încredere în tine.
3. Când clienții nu ți-au spus încă direct că sunt nervoși pe tine (dar este evident că așa e), provoacă-i la o discuție directă. Spune ceva de genul: „Sally, este clar că ești nervoasă din cauza asta. Ce-ar fi să lăsăm trecutul în urmă și să ne gândim la feluri în care ne putem reconstrui relația de afaceri. Ți se pare corect?".
4. Problema rapacității solicită mai multă subtilitate din partea ta. Fă-l pe client să înțeleagă că l-ai luat la ochi, dar că ai făcut asta fără a crea un conflict.

5. Teama – clienții nu au încă încredere în tine. O poți detecta atunci când dau răspunsuri evazive la întrebări sau când ascund informații, pasându-și bilete scrise sau cerând să fie lăsați singuri. Dacă detectezi teama, înfrunt-o. Nu o trece cu vederea, căci situația se va agrava.
6. Când întâlnești CERT-urile, nu încerca să te obișnuiești cu ele. Învață-te în schimb să le exorcizezi.

PARTEA A DOUA

Psihologia clientului

Cred că această secțiune, dedicată psihologiei clientului, te va fascina.

Arta persuasiunii ar fi mult mai simplă dacă toată lumea ar reacționa în același fel, nu-i așa? Am putea să ne învățăm pur și simplu replicile care ne fac propunerea irezistibilă, să mergem la client și să recităm poezia. Clienții ar trebui să bată din palme, să sară în sus de bucurie și să strige: „Vai, de-abia aștept!".

Din păcate, lucrurile nu stau chiar așa. Fiecare dintre noi are un mod unic de a reacționa. Acesta este motivul pentru care procesul de persuasiune este atât de complex, dar acesta este și motivul pentru care este atât de fascinant. Vom discuta latura psihologică a acestui proces și a modului său de desfășurare, precum și felul în care ea poate fi identificată în fiecare client.

În această secțiune, vom analiza aceste trei întrebări:

Cum reacționează clienții la ceea ce le spui?

Clientul este un „asociativ" sau un „disociativ"?

Care este tipul de motivație al clientului?

Este atras de posibilități sau reacționează doar în caz de necesitate? Interpretează mesajul tău în funcție de felul în care îl afectează pe el sau în funcție de felul în care îi afectează pe alții? Caută o experiență plăcută sau vrea să evite neplăcerile? Motivația sa este de natură intrinsecă sau extrinsecă?

Cum ajunge clientul la o decizie?

Vei ști asta în momentul în care înțelegi tipul său de personalitate. Este asertiv sau non-asertiv? Este emotiv sau non-emotiv? Este deschis sau închis? Este conștient sau inconștient asupra modului în care primește informația? Și care e orientarea sa neurolingvistică? Este orientat vizual, auditiv sau kinestetic?

14 Asociativii și disociativii

Fiecare dintre noi are o personalitate asociativă sau disociativă, iar în momentul în care vei fi capabil să recunoști categoria în care se încadrează clientul, procesul de persuasiune va da rezultate sigure.

Asociativii sunt cei cărora le place ca lumea să rămână neschimbată. Aceștia sunt cei care rămân la aceeași slujbă timp îndelungat și cu aceeași soție toată viața. Își petrec vacanța în același loc în fiecare an și-și schimbă opiniile foarte rar. Ei fac parte din brigada celor care-și spun: „știu ce-mi place și-mi place ceea ce știu".

Disociativii sunt cei cărora le place schimbarea, iar ei schimbă frecvent slujbele și soțiile. Sunt foarte nemulțumiți de viața lor, fapt care poate să constituie un avantaj și poate să-i facă foarte ambițioși sau poate să aibă o influență nefastă și să ducă la sentimente de frustrare și eșec personal.

A se observa că o personalitate asociativă/disociativă nu este echivalentul unei gândiri pozitive/negative. La o primă vedere, ai putea să crezi că asociativii sunt cei cu mentalitatea pozitivă, deoarece sunt mulțumiți de propriile obiceiuri și nu doresc să le schimbe. Pe de altă parte, disociativii pot părea negativiști, deoarece nu vor să repete aceleași experiențe deja avute. Dar se poate afirma și că disociativii sunt cei care beneficiază de o gândire pozitivă. Aceștia par dornici să încerce lucruri noi, deoarece sunt încrezători în forțele proprii, ceea ce-i face să nu dea înapoi.

Să începem prin a stabili dacă ai o personalitate asociativă sau disociativă. Uită-te la imaginile de mai jos.

În spațiile de sub bancnote, enumeră cinci lucruri pe care le observi privind relația dintre cele trei imagini. Trebuie să faci asta înainte de a citi în continuare sau vei rata scopul exercițiului:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Un asociativ vede asemănările dintre imaginile alăturate astfel:

1. Toate constituie moneda națională a SUA
2. Toate au aceeași mărime.
3. Toate sunt tipărite în engleză.
4. Toate au valoarea indicată în cele patru colțuri.
5. Toate sunt din hârtie.

Pe de altă parte, un disociativ vede diferențele:

1. Toate bancnotele au valori diferite.
2. Una este cu fața în jos, două sunt cu fața în sus.
3. Seria este trecută pe față, dar nu și pe revers.
4. Doar bancnota de cinci dolari este deschisă la culoare.
5. Bancnota de cinci are imaginea unei clădiri, celelalte au imaginea unor chipuri.

E puțin probabil să ai o personalitate exclusiv asociativă sau disociativă; există câteva nuanțe intermediare. Probabil că ai enumerat câteva asemănări și câteva diferențe. Însă care dintre ele au fost enumerate primele? Dacă ai început cu asemănările, este relevant. Ești un asociativ care vede *și* excepțiile. Dacă ai început cu diferențele, atunci ești un disociativ care surprinde excepțiile.

Să vedem cum poți aplica această regulă în situații reale. Să presupunem că vrei să discuți despre domeniul tău de activitate cu un prieten care este și el agent de vânzări. Ai putea să-l întrebi: „Zi-mi ce-ți place la meseria ta". Nu uita că ai luat o anumită atitudine prin modul de a pune întrebarea. Subiectul a fost abordat într-o perspectivă optimistă. Ai întrebat „Ce-ți place?", și nu „Ce te deranjează cel mai mult?".

Acum, asocierea sau disocierea depinde de tipul său de personalitate. Ai putea spune: „Îmi plac comisioanele mari și libertatea de a nu fi nevoit să stau într-un birou". Sau ai putea să disociezi și să spui: „Îmi place atât de mult, încât mi-e mai ușor să-ți spun ce nu suport. Totul ar fi mult mai frumos dacă n-ar exista avioane și taxiuri".

Să presupunem că vinzi aparatură de birou şi că aduci la zi aparatura clientului. Compania sa a fost un client fidel timp de mai mulţi ani, iar angajaţii sunt mulţumiţi de accesoriile pe care le-ai vândut data trecută. Acum sunt dispuşi să caseze modelul vechi şi să investească într-unul nou.

Întreabă un asociativ de ce crede că investiţia este necesară. Răspunsul său va fi: „Ni s-a părut un aparat atât de fiabil, încât ştim că vom fi şi mai mulţumiţi de ultimul model".

Întreabă un disociativ şi îţi va răspunde: „Acesta deja devenise vechi şi vrem să-l casăm înainte de a începe să ne facă probleme. Şi, în plus, modelul nou are foarte multe funcţionalităţi suplimentare".

Abordarea tranzacţiei trebuie să difere de la caz la caz. În privinţa asociativului, vei sublinia că noile aparate sunt la fel de fiabile ca cele vechi. Deşi au mai multe caracteristici de funcţionare, sunt la fel de uşor de utilizat şi de întreţinut, iar toate consumabilele sau programele software pe care le-au folosit vor funcţiona cu noua aparatură.

În cazul disociativului, este indicat să insişti pe diferenţe. Povesteşte-i cum structura aparatului a fost complet regândită. Cum şi-a întrecut predecesorul şi cum, odată ce îl vor folosi, se vor întreba cum au putut trăi fără el.

În ce mod te ajută aceste strategii să devii un maestru al persuasiunii? Dacă ştii cu ce tip de personalitate ai de-a face, vei şti şi cum să ajungi la ei. Spre exemplu, psihologia inversă nu dă efecte decât asupra unui disociativ. Dacă ai copii, sunt sigur că cel puţin unul dintre ei a avut o personalitate disociativă. Dacă voiai ca fiica ta să-şi termine tema înainte de a merge la culcare, trebuia să-i spui: „Ce-ar fi să te trezeşti mâine dimineaţă şi să-ţi faci tema, ca să ai mintea limpede?". Ea îţi răspundea: „Tati, doar ţi-am zis, trebuie să o termin diseară!". Dacă voiai ca fiul tău să meargă cu bicicleta la şcoală, trebuia să-i zici: „Ce-ar fi să te duc eu cu maşina, ca să poţi să iei autobuzul înapoi acasă?". El îţi răspundea: „Nu vreau cu autobuzul. Vreau să merg cu bicicleta".

Rezultatele sunt garantate doar la disociativi. Încearcă să aplici aceleaşi tactici şi în cazul unui asociativ şi îţi va răspunde: „Da, sigur, dacă asta vrei".

Scriitorul meu preferat, Ernest Hemingway, era un caz tipic de disociativ, renumit pentru izbucnirile sale împotriva oricăror persoane care îi displăceau. Atunci când tânărul ziarist A.E. Hotchner a trebuit, la solicitarea redactorului-şef de la *Cosmopolitan*, să găsească un mod de a-l face pe Hemingway să scrie un articol despre viitorul jurnalismului, acesta şi-a dat seama că s-a ales cu o sarcină extrem de grea. Hemingway nu scria decât despre ceea ce voia şi mai avea şi reputaţia de a demonta, în câteva cuvinte, orice ziarist care avea curajul să se apropie de el.

Hotchner a luat un avion către Havana, în apropierea căreia se afla casa de vacanţă a lui Hemigway. A petrecut două zile la Hotel Nacional într-o stare pe care a descris-o, în cartea sa *Papa Hemingway*, drept o „stare de semicomă provocată de pură laşitate" şi a încercat să pună la punct un plan de bătaie. Ştia că Hemingway, un disociativ de renume mondial, era dispus să contrazică orice argument al său, aşa că i-a trimis un mesaj în care îi explica motivul vizitei. I-a spus acestuia că nu se aştepta ca el să scrie articolul, însă că i-ar rămâne îndatorat dacă i-ar oferi măcar o şansă, pentru a nu fi concediat de la *Cosmopolitan*. Strategia a dat roade. A doua zi dimineaţă, a primit un telefon de la marele autor, care i-a spus că nu accepta ca Hotchner să-şi piardă prestigiul în faţa grupului Hearst (proprietarii revistei *Cosmopolitan*), pentru că ar fi fost „ca şi cum ai fi dat afară dintr-o colonie de leproşi". Întâlnirea lor s-a transformat într-o prietenie pe viaţă, iar Hotchner a adaptat pentru televiziune multe nuvele ale autorului.

Aceeaşi situaţie ar putea apărea şi dacă ai fi un director de vânzări care încearcă să-şi convingă un agent că transferul de la Boston la El Paso este cel mai frumos lucru care i s-ar putea întâmpla: ar trebui să stabileşti genul de personalitate al angajatului – asociativă sau disociativă. În cazul unui asociativ, ar trebui să-i spui că El Paso este o metropolă în plină dezvoltare,

ce se bucură de toate avantajele pe care le poţi găsi şi în Boston! În cazul în care discuţi cu un disociativ, va trebui să subliniezi atracţiile unei noi culturi, precum şi posibilitatea de a-ţi face noi prieteni şi de a descoperi noi aventuri.

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Ne încadrăm cu toţii într-o categorie, fie cea a disociativilor, fie cea a asociativilor. Dacă eşti capabil să recunoşti din care dintre cele două face parte clientul, vei avea o forţă de convingere mult mai mare.
2. Asociativii caută asemănări, disociativii caută diferenţe. Majoritatea oamenilor sunt o combinaţie între cele două tipuri. Unii caută asemănările, iar alţii surprind excepţiile. Alţii caută diferenţele şi abia apoi trec la excepţii.
3. Asociativii ar vrea ca lumea lor să rămână neschimbată şi se ataşează pe termen lung faţă de obiectele personale şi faţă de oameni. Disociativii sunt întotdeauna nemulţumiţi şi aspiră mereu la zile mai bune.
4. Pentru a convinge un asociativ, insistă pe îmbunătăţirile unui produs în raport cu un alt produs vechi, însă nu şi pe diferenţe. Pentru a convinge disociativii, subliniază cât de diferit este produsul sau serviciul tău faţă de produsele folosite în trecut.
5. Psihologia inversă dă rezultate foarte bune în cazul personalităţii disociative. Anticipează o posibilă tentativă de a te contrazice şi de a nu fi de acord cu propunerea ta.

15 Motivaţia clientului

În acest capitol, voi analiza sistemele interne de referinţă care motivează clientul în luarea unei anumite acţiuni indicate de tine. În acest sens, există patru tipologii cognitive care descriu modul în care oamenii percep lumea:

1. *Posibilitate/necesitate*. Oamenii sunt motivaţi fie de posibilitatea obţinerii unei recompense în urma luării unei iniţiative, fie de sentimentul că trebuie să acţioneze din necesitate.
2. *Egocentric/empatic*. Oamenii percep schimbarea în lumina efectelor pe care le va avea asupra lor sau asupra altora.
3. *Satisfacţie/neplăcere*. Deciziile luate au ca scop fie obţinerea unei satisfacţii, fie îndepărtarea unei neplăceri.
4. *Extrinsec/intrinsec*. În jargonul psihologilor, această dihotomie vizează gradul în care oamenii sunt influenţaţi de părerea celorlalţi. Unii sunt foarte afectaţi de păreri exterioare. Altora puţin le pasă.

În acest capitol, ne vom opri asupra fiecărei tipologii în parte.

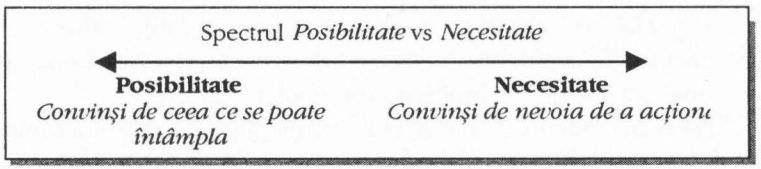
Posibilitate şi necesitate

Pune-te în locul producătorului Mike Todd în octombrie 1956. Era noaptea de dinaintea premierei filmului său, *Ocolul Pământului în 80 de zile*. Era falit şi avea milioane de dolari datorie. Îşi făcea speranţe mari în privinţa noului film, însă era şi conştient de faptul că putea să fie un fiasco total.

La un moment dat, sună telefonul din apartamentul său, pe Park Avenue. Era Otis Chandler, patronul de la *Los Angeles Times*. Acesta se oferea să cumpere 50% din drepturile asupra filmului pentru 15 milioane de dolari. Todd i-a spus lui Otis că voia să supună propunerea la votul celorlalte persoane din apartament: soția sa Elizabeth Taylor, fiul său Mike și prietenul său Eddie Fisher. Prietenul și fiul i-au spus amândoi să aleagă banii. Soția i-a spus să joace la risc.

A lăsat receptorul în furcă, respingând oferta și pariind practic pe 15 milioane de dolari că filmul avea o valoare mai mare – cel puțin 30 de milioane. Ce fel de persoană ar putea să facă un asemenea pariu? O persoană orientată spre posibilități, iată cine.

Suntem cu toții fie orientați spre posibilități, fie spre necesități. (În paranteză fie spus, Robert Schuller a fost cel care a creat formula „Possibility Thinker"). Primii sunt motivați de ceea ce s-ar putea întâmpla. Ceilalți nu acționează decât atunci când sunt obligați să o facă.



Persoanele orientate spre posibilități nu sunt mari iubitoare de rutină. Ele avansează întotdeauna în salturi mari și nu cad decât rareori. Persoanele orientate spre necesități nu și-ar da niciodată demisia din slujbă din motive practice („Nu pot să plec acum, nu mai am decât 10 ani până la vârsta de pensionare"). Cei care gândesc în termeni de posibilități oferite au multe proiecte mărețe... care, în cele din urmă, i-ar putea duce la o slujbă cu totul diferită.

Care este explicația pentru comportamentul acestora din urmă? Probabil, sentimentele de siguranță sau de nesiguranță, care s-au acumulat într-o perioadă timpurie a vieții lor. Până la vârsta de 18 ani, am locuit în nouă case și am trecut prin patru

licee diferite. Îți formezi o perspectivă cu totul nouă asupra vieții, asupra copiilor care trăiesc în aceeași casă înainte de a pleca la facultate. Începi să te acomodezi cu schimbările și începi să te simți mult mai sigur pe tine atunci când îți asumi riscuri.

Acesta este motivul pentru care persoanele orientate spre posibilități sunt fascinate de necunoscut. Ele zboară cu viteza gândului către orizontul fascinant de posibilități care li se deschide departe, dincolo de universul prezent. Persoanele orientate spre necesități se cramponează de lumea pe care o cunosc.

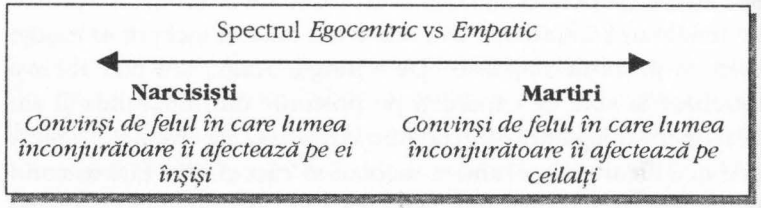
Lasă-mă să-ți dau un test simplu, pentru a determina situarea tipului tău de personalitate în acest cadru de referință. Răspunde la următoarea întrebare: Câți ani aveai când ai început să câștigi bani cu propriile mijloace? De-a lungul anilor, am pus aceeași întrebare la sute de candidați pe posturile din firma mea și am descoperit o legătură directă între două aspecte distincte. Cu cât erai mai tânăr atunci când ai început să câștigi bani fără ajutorul părinților, cu atât mai mult vei avea spirit de inițiativă. Și cu cât ai mai mult spirit de inițiativă, cu atât vei acționa pe baza posibilităților decât pe baza necesităților.

Este ușor de înțeles cum maeștrii persuasiunii folosesc această concluzie. Clienții orientați spre posibilități urmăresc întotdeauna câștigul de care pot beneficia atunci când cumpără de la tine. Dacă ai reușit să-i identifici, îți dai seama că strategia potrivită este cea de a crea o perspectivă atrăgătoare asupra lucrurilor extraordinare care s-ar putea întâmpla în momentul în care cumpără de la tine.

Clienții orientați spre necesități sunt mai preocupați de ceea ce ar putea *pierde* atunci când iau o decizie. Va trebui să le prezinți modul în care această decizie le va permite să păstreze ceea ce au obținut deja.

Egocentric și empatic

Următorul aspect vizează modul în care oamenii raportează universul lor la interesele personale sau, dimpotrivă, la interesele externe. La o extremă se află Maica Tereza, ale cărei interese erau orientate exclusiv spre exterior, aproape fără nici un interes de natură personală, iar la cealaltă extremă se află Donald Trump, ce pare capabil să vadă lumea doar în termeni de interese personale.



Puțini oameni se situează la aceste extreme; majoritatea dintre noi se află undeva la mijlocul acestui spectru, cel al importanței acordate eului. Nu suntem nici martiri („sunt insignifiant față de cauza căreia m-am dedicat"), nici narcisiști („sunt centrul universului"). Avem tendința de a admira persoanele orientate spre exterior și de a le condamna pe cele egocentrice; de aceea, ne considerăm ca fiind mai puțin egocentrici decât restul lumii. Când luăm decizii în interes personal, avem tendința de a le justifica. Spre exemplu, spunem: „În situația respectivă, erau necesare niște inițiative mai dure".

E interesant de observat modul în care diferențele dintre noi și alte persoane încep să prindă contur în mințile noastre în timpul conversațiilor. Odată, discutam cu o prietenă despre cererile în căsătorie pe care le primise. Mi-a spus că fusese cerută de mai multe ori și că aproape acceptase una dintre ele. „Și de ce n-ai continuat?", am întrebat-o eu.

„Pentru că, în ultimul moment, am început să reflectez «De ce oare fac asta? Nu sunt singură, nu vreau să am copii și nu am

nevoie să fiu întreținută». Așa că mi-am zis: «Și mie ce-mi iese?». Și am refuzat cererea."

Acest gen de mentalitate era atât de disparat față de ideile mele despre căsătorie încât, pentru moment, n-am putut să asimilez ce-mi spusese. În ceea ce mă privește, nu cred că te căsătorești cu cineva pentru că ai ceva de câștigat. Te căsătorești pentru că-l iubești atât de mult pe cel de lângă tine, încât vrei să-i oferi totul. În acest caz, ea se concentra pe propriile interese, pe când eu mă concentram pe interesele altcuiva.

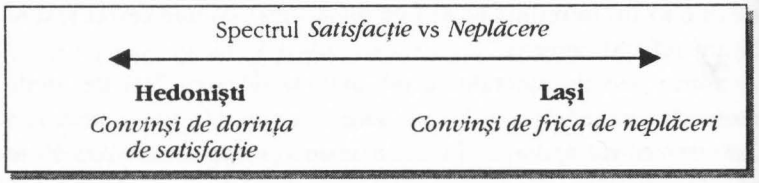
Dacă deduci tipul de orientare al clienților tăi – intern sau extern – vei ști cum să-i convingi. Să presupunem că vinzi servicii de asistență umană rapidă pentru companiile mari. Dacă directorul de resurse umane are o orientare egocentrică, va trebui să-i explici de cât de multă muncă și bătaie de cap îl va scuti achiziția. Dacă are o orientare externă, va trebui să insiști pe cât de mult va contribui investiția la dezvoltarea companiei.

Dacă ești agent de vânzări auto, va trebui să-i spui potențialului client egocentric cât de bine se va simți conducând. Dacă acesta are o orientare externă, va trebui să insiști pe siguranța și confortul familiei.

Analizează felul de a vorbi al clienților și identifică orientarea acestora. Dacă sunt egocentrici, concentrează-te asupra intereselor personale ale lor. Dacă sunt empatici, subliniază avantajele pe care le pot obține persoanele din echipa lor.

Căutarea satisfacției și evitarea neplăcerilor

Suntem cu toții caracterizați de acest tipar comportamental. Atunci când avem de luat o decizie, o luăm întotdeauna în funcție de tiparul care ne caracterizează. Extremele sunt hedonistul (cel care caută satisfacția) și lașul (cel care evită neplăcerile). Puțini oameni se situează însă la aceste extreme.



Acest spectru este adesea soluția pentru a reuși să-ți motivezi clientul. Dacă acesta are tendința de a urmări satisfacția în loc de a evita neplăcerile, va cumpăra în momentul în care crede că astfel se va simți satisfăcut. Dacă are tendința de a evita neplăcerile, va cumpăra atunci când achiziția îl scutește de neplăceri sau de probleme.

Nu am înțeles modul în care acest sistem îi motivează pe oameni până când nu am escaladat muntele Matterhorn din Elveția împreună cu fiul meu John. Ghidul meu de alpinism, Guy (pronunțat „Gee", cu *G* dur), mi-a dat cea mai bună lecție din viața mea asupra motivării. La un moment dat, nu reușeam să găsesc nici un alt punct de priză pentru a continua escaladarea. Stânca era perfect netedă. Guy se afla deasupra mea, fixându-mi frânghia. Puteam să strig la el, dar nu puteam să-l și văd, așa că i-am spus: „Guy, nu cred că merge. Imposibil".

Mi-a răspuns: „Rojeer, te descurți tu. Dache nu, va trebui sa petrețem noaptea pe muntele asta". Acesta a fost primul moment în care am înțeles modul de funcționare al motivării și raportul dintre aceasta și evitarea neplăcerilor. Atunci când neplăcerea lipsei de inițiativă este mai mare decât neplăcerea de a-ți lua inima în dinți și de a continua, vei continua. M-am balansat către stâncă și am scos-o cumva la capăt.

Pe acest spectru, unde te situezi tu? Depinde foarte mult de cât de disciplinat ești. Îmi amintesc de cina pe care o luasem cu câțiva parteneri de afaceri ai mei și de momentul în care au zis: „Roger, avem nevoie de al patrulea jucător pentru partida de mâine. Jucăm la Monarch Bay, un teren splendid de la marginea oceanului. Nu vrei să vii cu noi? Ești invitatul nostru, te rugăm mult". Sunt sigur că ai fost pus într-o situație asemănătoare, nu-i așa? Cum

procedezi atunci când eziți între satisfacția pe care ți-ar putea-o da o experiență foarte plăcută și neplăcerea muncii care se adună în timp ce tu îți faci de cap? Dacă ai fi pus în situația mea, ce-ai fi făcut? Sunt liber-întreprinzător, așa că, prin definiție, sunt liber să-mi iau o zi liberă. Cu toate acestea, aveam un termen-limită pentru predarea manuscrisului la editură. Dacă jucam golf, ar fi trebuit să recuperez noaptea. Ce ai fi făcut în locul meu?

Poate răspunsul ți se pare evident. Poate spui: „Ești nebun? Du-te la golf! Nu rata o ocazie ca asta". Sau se poate să fii la celălalt capăt al spectrului și să spui: „Roger, nu vei da niciodată randament maxim dacă îți faci de cap în felul acesta. Muncește în continuare și vei avea timp de distracții mai târziu". Cred că mă aflu undeva la mijloc. Am jucat golf, dar m-am și simțit vinovat în același timp!

Acesta este codul prin care poți descifra comportamentul uman. Faci gimnastică de plăcere sau pentru că vrei să eviți un atac de cord? Faci ce-ți spune șeful pentru că vrei să faci parte din echipă sau pentru că nu vrei să-l enervezi? Tunzi iarba din fața casei pentru aspect sau pentru că, dacă nu te ocupi de ea săptămâna asta, săptămâna viitoare vei avea o bătaie de cap în plus?

Este ușor de înțeles modul în care maeștrii persuasiunii speculează acest principiu pentru a obține ceea ce vor. Dacă vezi că un client urmărește satisfacția personală, descrie-i cât de bine se va simți după achiziționare. Dacă știi că evită neplăcerile, fă-l să înțeleagă dezavantajele care pot surveni dacă nu ia o decizie.

Cum afli în ce tipar se încadrează clienții tăi? Întreabă-i: „Ce părere aveți despre asta?". Este o întrebare nespecifică, așa că nu pot răspunde prin „da" sau „nu", iar întrebarea încurajează un răspuns cu substrat emoțional, adică ceea ce te interesează pe tine.

Clientul îți spune: „Ne gândeam să ne extindem gama de articole sportive și să includem și rachetele de tenis". Tu întrebi: „Și ce părere aveți despre asta?". Dacă ai în față un client care

urmăreşte satisfacţia, va spune: „Cred că e o idee excelentă. Ne vom atrage un nou tip de clienţi". Dacă vrea să evite neplăcerile, va spune: „Îmi fac griji; diversificând, s-ar putea să neglijăm articolele de bază".

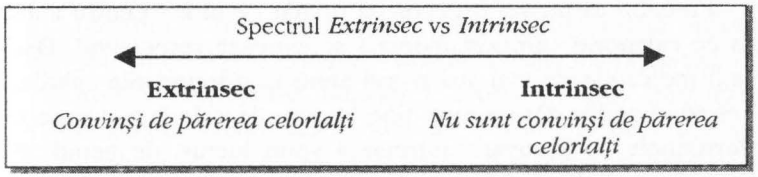
S-ar putea să ai un director de vânzări care spune: „Mă gândesc la posibilitatea deschiderii de reprezentanţe în Florida". În loc să te grăbeşti să-ţi dai cu părerea, întreabă-l: „Ce părere aveţi de asta?". Dacă este concentrat pe satisfacţia posibilă, va spune: „Este o idee excelentă şi ştiu pe cineva care s-ar da de ceasul morţii să administreze reprezentanţa de-acolo". Dacă vrea să evite problemele, va spune: „Nu cred că ar trebui să ne extindem pe o piaţă instabilă. Însă dacă nu o facem, concurenţa ne-o va lua înainte".

Extrinsec şi intrinsec

Vom discuta în cele ce urmează un factor care ne influenţează pe toţi în egală măsură. Unele persoane ţin foarte mult la părerea altora, pe când altele nici măcar nu vor să o audă. Psihologii numesc aceste două tipare „extrinsec" şi „intrinsec".

Vieţile persoanelor cu motivaţie extrinsecă sunt constant influenţate de ceea ce se întâmplă în jurul lor. Ele adoptă rapid atitudinea celorlalte persoane. Dacă toţi ceilalţi sunt veseli şi se simt bine, acestea au tendinţa de a se manifesta la rândul lor în acest fel. Persoanele de acest gen evită să urmărească ştirile de la televizor, deoarece sunt puternic influenţate de evenimentele neplăcute.

Persoanele cu motivaţie intrinsecă par indiferente la ceea ce se întâmplă în jurul lor. Ele pot fi în mijlocul Times Square de Revelion, la miezul nopţii, şi să nu se lase pradă entuziasmului general. Filmul *Roger and Me* îl înfăţişa pe fostul director al companiei General Motors, Roger Smith, ca o persoană introvertită şi complet indiferentă la felul în care închiderea uzinei îi afecta pe cei din Flint, Michigan. Filmul nu respectă realitatea faptelor, însă indică perspectiva regizorului Michael Moore.



Ambele extreme au avantaje şi dezavantaje. Să ne gândim mai întâi la persoanele cu motivaţie extrinsecă, pentru care contează foarte mult ce cred ceilalţi. Partea bună este că sunt atente şi grijulii faţă de cei din jur. Partea proastă este că acestea nu iau atitudine în nici o privinţă şi-şi schimbă continuu sistemul de valori, în funcţie de situaţie. Acest gen de persoană este un condus, şi nu un conducător.

Pe de altă parte, să analizăm persoanele cu motivaţie intrinsecă; acestora nu le pasă de ceea ce cred ceilalţi. Partea bună este că sunt persoane de frunte în societate, întotdeauna inaugurând schimbările. Ele sunt şi ceea ce Abraham Maslow numea „persoane cu realizare de sine independentă", neţinute în loc de nevoia de a fi plăcute sau respectate de alţii. Partea proastă: pot fi considerate arogante şi egocentrice.

În primul rând, trebuie să înveţi cum să identifici poziţia clientului în spectrul comportamental. Iată o modalitate excelentă. Într-un fel sau altul, află cum ştie clientul dacă a dus la îndeplinire sau nu o sarcină. Să spunem că vinzi mobilier pentru hoteluri şi ai o întâlnire de afaceri cu vicepreşedintele regional al unui lanţ hotelier de dimensiuni medii. În timp ce discutaţi, găseşti un moment potrivit pentru a-l întreba: „Am avut întotdeauna o curiozitate legată de companiile mari, cum ar fi a dumneavoastră. Cum ştiţi dacă aţi făcut o treabă bună?".

Un „extrinsec" îţi va răspunde: „Primesc o evaluare anuală, la fel ca toţi ceilalţi angajaţi, iar preşedintele companiei mă informează asupra rezultatului. Nu mă prea menajează!". Răspunsul unui „intrinsec" va fi, mult mai probabil: „A, nu am nevoie de aprecierile altora, fii sigur. Dacă nu ating obiectivele pe care mi le-am propus, ştiu că am dat greş".

Probabil că nu vei fi nevoit să fii atât de direct pentru a afla în ce categorie comportamentală se situează respectivul. Dacă reții indicațiile de mai sus și ești atent la răspunsurile celuilalt, vei afla imediat cât de mult ține la părerile celorlalți despre el. Persoanele cu motivație intrinsecă spun lucruri de genul „Eu mi-am pus pielea la bătaie", „O să mă bazez pe propria intuiție" sau „Ei nu știu ce-au de pierdut".

Persoanele cu motivație extrinsecă spun lucruri de genul: „Aș vrea să îmi consult oamenii înainte de a-mi da acordul" sau „Nu vreau să mi se urce toată firma în cap după aceea".

După identificarea personalității clientului, intrinsecă sau extrinsecă, poți să-ți pui la punct strategia de persuasiune. Clientului intrinsec, ce se ocupă de achiziționarea mobilelor pentru hotel, îi vei spune: „Nu vă puteți aștepta ca musafirii hotelului să fie experți în saltele, așa cum sunteți dumneavoastră. Pe ei nu-i interesează decât să doarmă bine. Dumneavoastră sunteți cel care trebuie să se ocupe de interesele lor". Este de preferat ca unui client extrinsec să-i spuneți: „Nimeni nu vă va scrie pentru a se plânge de o saltea prea moale, însă, credeți-mă, vor ști dacă au dormit bine sau nu. Și s-ar putea să nu vă mai frecventeze hotelul. Nu cred că vreți asta, nu-i așa?".

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Clienții sunt motivați fie de posibilitățile oferite de propunere, fie de necesitatea de a acționa pe care o resimt. Atunci când te adresezi unei persoane orientate spre posibilități, insistă asupra avantajelor unei posibile decizii. Atunci când încerci să convingi o persoană orientată spre necesități, insistă asupra problemelor ce pot apărea dacă nu face o schimbare.
2. Oamenii sunt convinși fie prin prisma intereselor personale (egocentrici), fie prin grija purtată față de cei din jurul lor (empatici). În cazul anumitor persoane, se poate regăsi una dintre aceste extreme – Donald Trump, Maica Tereza –, însă, la majoritatea oamenilor, aceste tendințe sunt mai atenuate. Analizează modul de a vorbi al clienților și hotărăște-te dacă sunt orientați către ei înșiși sau către cei din jurul lor. În primul caz, concentrează-te pe interesele lor personale. În al doilea, insistă pe avantajele pe care le pot aduce persoanele din jurul lor.
3. Spectrul satisfacție/neplăcere stă adesea la baza procesului de motivare. Dacă urmărim satisfacția în loc să evităm neplăcerile, vom lua o decizie atunci când credem că ne va aduce satisfacție. Dacă evităm neplăcerile, vom fi motivați atunci când dorim să evităm problemele sau neplăcerile. Dacă ai reușit să încadrezi clientul în prima categorie, fă-l să înțeleagă cât de bine se va simți dacă îți acceptă propunerea. Dacă știi că evită neplăcerile, fă-l să-și imagineze ce probleme poate avea dacă nu ia o hotărâre pe măsură.
4. Unele persoane țin foarte mult la părerile celorlalți, iar altora nici nu le pasă. Psihologii separă această tipologie în extrinsec/intrinsec. Un client cu motivație intrinsecă va reacționa mai bine atunci când insiști asupra aprecierilor pe care le va primi din partea colegilor dacă îți acceptă propunerea. Un client cu motivație intrinsecă va reacționa atunci când subliniezi faptul că trebuie să preia controlul și să ia decizii riscante.

16 Cum decide clientul

În capitolul anterior, ai învăţat care sunt sistemele interne de referinţă folosite de clienţi pentru a analiza propunerile de afaceri. Acum, dacă tot le ştii, să presupunem că ţi-ai folosit aptitudinile pentru a le identifica punctele interne de referinţă şi ţi-ai făcut prezentarea în aşa fel încât să ai un impact maxim asupra modului lor de gândire. Perfect!

Acum am ajuns la momentul propriu-zis, în care clientul ia decizia de a-ţi accepta propunerea sau de a o respinge. În acest capitol, te voi învăţa câteva dintre procesele analitice care se desfăşoară în mintea clientului înainte de a decide dacă se va lăsa convins ori nu va face acest lucru.

Asertiv/non-asertiv

Persoanele asertive au tendinţa de a lua decizii rapide. Ele aruncă o privire la propunerea ta şi o acceptă sau nu. Persoanele mai puţin asertive au nevoie de timp pentru a se hotărî.

Acest aspect capătă foarte multă importanţă atunci când încerci să convingi pe cineva să cumpere. Dacă nu ceri persoanei asertive să cumpere, aceasta va crede că ceva e în neregulă. S-ar putea să se întrebe de ce nu te simţi în stare să o presezi pentru a-i obţine acordul. Pe de altă parte, dacă încerci să constrângi o persoană non-asertivă să ia o decizie înainte ca aceasta să fie gata de a o lua, vei da naştere unei probleme. Ea va încerca să se apere contra a ceea ce interpretează ca fiind o tactică opresivă

sau va crede că încerci să forţezi vânzarea înainte de a fi primit restul de informaţii necesare pentru a lua decizia corectă.

Prin urmare, este important să ştii dacă persoana cu care ai de-a face este asertivă sau nu. Din fericire, nu e foarte dificil să-ţi dai seama. De fapt, e chiar simplu: o persoană asertivă te va întâmpina cu o strângere de mână fermă şi va trece la subiect, lăsând formalităţile la o parte. Acest gen de persoane au nevoie de un număr suficient de informaţii pentru a lua o decizie, însă nu de prea multe. Dacă le asaltezi cu date, vor gândi aşa: „Hai să fim serioşi! Nu mă lua cu texte din astea! Pe cine încerci să păcăleşti? Spune-mi ceva concret".

Pe de altă parte, o persoană non-asertivă te va întâmpina timid şi îşi va dori să petreacă ceva timp încercând să te cunoască înainte de a trece la subiect. Abordarea acesteia va fi după cum urmează: „A, bună ziua. Mă bucur să vă văd din nou, intraţi vă rog. Să vă aduc nişte cafea? Ce mai fac copiii?".

În primul rând, trebuie să analizezi clientul pe care încerci să-l convingi, pentru a vedea dacă este asertiv sau non-asertiv. Dacă intră în prima categorie, treci direct la tratative. Spune-i datele concrete şi cere-i să-ţi accepte propunerea. Dacă este non-asertiv, nu te grăbi. Dă-i toate informaţiile necesare şi asigură-te că se simte bine în prezenţa ta, împingându-l uşor către decizie.

Emotiv/non-emotiv

Următorul aspect în discuţie este caracterul clientului: emotiv sau non-emotiv. Poţi să-ţi dai seama din felul în care eşti întâmpinat şi din reacţiile sale. Un client emotiv te va întâmpina cu căldură sau cu entuziasm şi va fi plăcut surprins de mesajul tău, ascultându-l cu atenţie. O persoană non-emotivă te va întâmpina într-o manieră mai profesională, care s-ar putea chiar să ţi se pară rece. Dacă ai o întâlnire de afaceri la micul dejun cu o persoană emotivă şi cu una non-emotivă, vei identifica diferenţele cu

ușurință. Persoana emotivă va fi drăguță față de chelneriță, îi va spune pe nume, întrebând-o ce mai face și ce sortimente îi recomandă. Persoana non-emotivă va ignora prezența acesteia și nu i se va adresa decât dacă are nevoie de ceva, prin comenzi rapide și impersonale. S-ar putea să nu vrea nici măcar să vadă meniul.

Modul în care clientul reacționează la propunerea ta de afaceri depinde de nivelul de emotivitate în combinație cu nivelul de asertivitate. Iată ce rezultate dau cele patru combinații ale acestor doi factori:

- *Emotiv/asertiv*: „Să-i dăm drumul. Mi se pare o idee excelentă. Cât de repede putem să o punem în aplicare?" sau „Mi se pare o idee riscantă. Mult prea riscantă pentru noi. Ce alte propuneri mai aveți?".
- *Emotiv/non-asertiv*: „Apreciez faptul că mi-ați prezentat propunerea. Îmi place ideea, însă prefer să nu iau nici o inițiativă înainte de a discuta cu angajații. Sper că înțelegeți". Altă alternativă: „Nu cred că s-ar potrivi cu stilul nostru de lucru. Nu ne place să ne aventurăm".
- *Non-emotiv/asertiv*: „Nu voi accepta decât dacă ne aduce bani. Demonstrați-mi că poate să facă asta și vă voi da acordul astăzi". Sau: „Am mai încercat și înainte. Mi se pare o idee bună, dar nu va ține. Credeți-mă".
- *Non-emotiv/non-asertiv*: „Văd că v-ați pregătit bine. În urma verificării rezultatelor studiilor de piață efectuate de dumneavoastră, vă putem oferi acordul nostru" sau: „Nu m-aș putea angaja într-un proiect de o asemenea anvergură. Ar trebui să efectuăm niște studii exhaustive înainte de a vă lua propunerea în considerare, iar acum suntem atât de încărcați, încât nu știu cum am putea să ajungem să facem asta".

Există o legătură strânsă între latura emotiv-asertivă a persoanelor pe care le întâlnești și modul în care le convingi să ia o decizie. Pentru a reuși să le identifici corect, nu uita să le determini mai întâi nivelul de asertivitate și abia mai apoi nivelul de emotivitate. E mult mai dificil invers.

Să trecem la modul în care clientul reacționează la propuneri. Există două etape importante prin care clientul trece în timp ce tu încerci să-l convingi. Va asculta ceea ce ai de spus, iar apoi va procesa informația respectivă fie conștient, fie inconștient.

Închis/deschis la idei noi

Să ne oprim la prima etapă: modul în care îți ascultă mesajul. Când te ascultă, oamenii sunt fie deschiși, fie închiși față de propunerea ta.

Persoanele deschise îți analizează mesajul prin ceea ce văd și prin ceea ce observă. Acestea se hotărăsc în funcție de ce le spui sau le arăți.

Persoanele închise îți analizează propunerea prin raportarea ei la ceea ce știu deja. Acestea sunt cele care consideră că mașinile japoneze sunt mai bune și nu ascultă nici un contraargument. Ele sunt reprezentate de clienții mulțumiți de furnizorul lor, cei care nu se vor obosi să-ți asculte propunerea.

Este evident că o persoană închisă va fi mai greu de convins. În cazul persoanelor deschise, este posibil să le poți convinge vorbind despre performanțele produsului tău sau lăsându-le să citească despre ele. În cazul unei persoane închise, procesul de persuasiune va include obligatoriu și o demonstrație făcută de tine sau, și mai bine, implicarea lor într-o demonstrație pe viu.

Deschiși: a arăta și a spune.

Închiși: a vedea și a face.

Atunci când nu este evident, cum îți dai seama dacă un client este închis sau deschis la idei noi? Pentru a da un exemplu, să presupunem că vinzi sticle pentru îmbuteliere și că încerci să convingi o companie producătoare de sosuri pentru spaghetti să te aleagă pe tine ca furnizor de ambalaje. Ai putea să-i spui clientului: „Pretindeți că furnizorul actual pe care îl aveți este cel mai bun din domeniu; dar de unde știți asta?".

Clientul spune: „Nu am primit nici o plângere de la departamentul nostru de producție". Sau: „Am citit rapoartele de control al calității". În acest caz, ai probabil de-a face cu o persoană deschisă. Ai noroc!

Și totuși, dacă persoana îți spune „Inspectez personal rebuturile în fiecare săptămână și acestea nu trec de 0,01%" sau „Am petrecut cinci zile în fabrica lor din Pacoima. Nimic nu trece de controlul calității la ei", atunci ai de-a face cu o persoană închisă. Trebuie să o convingi să vadă ceea ce ești în stare să-i oferi.

Procesare conștientă/inconștientă

Prima etapă din procesul decizional vizează modul în care îți ascultă propunerea – cu mintea deschisă sau închisă. A doua vizează modul în care procesează informația pe care le-o oferi. Să presupunem că ai trecut de o persoană închisă, care se opune propunerii tale, și că ai reușit să o faci să te creadă. Mai există încă un factor pe care trebuie să-l iei în considerare: informația ta a fost procesată în mod conștient sau inconștient?

Procesarea conștientă se face prin intermediul celor cinci simțuri. Procesarea inconștientă se bazează pe asimilarea intuitivă a prezentării tale.

Să recapitulăm cele cinci simțuri, pentru a-ți putea face o părere privind procesul de analiză folosit de persoanele care procesează informația în mod conștient:

Simț	*Funcție*	*Exemplu*
Vizual	Văz	Un pictor
Auditiv	Auz	Un muzician
Tactil	Atingere	Un olar
Gustativ	Gust	Un bucătar
Olfactiv	Miros	Un parfumier

E puțin probabil să întâlnești oameni al căror simț principal va fi cel tactil (atingerea), gustativ (gustul) sau olfactiv (mirosul).

Scopul tău cel mai important va fi să faci distincția între persoanele cu orientare auditivă și cele cu orientare vizuală. Iată un test rapid pentru a determina în ce categorie te încadrezi: închide ochii și gândește-te la casa în care locuiai atunci când aveai zece ani. Concentrează-te timp de cincisprezece secunde, apoi deschide ochii și citește în continuare.

Când ai făcut exercițiul respectiv, ai *văzut* casa în minte sau ai *auzit* ceva (cum ar fi râsul fraților tăi sau zgomotul făcut de mama ta în bucătărie). După cum ți-am explicat într-un capitol anterior dedicat credibilității, majoritatea oamenilor sunt orientați vizual. Ei au mai multă încredere în ceea ce văd decât în ceea ce aud.

Ceea ce încerc să demonstrez nu este că ar trebui să fii capabil de a analiza predominanța unui simț sau altul. Vreau să te fac să înțelegi că unii oameni sunt convinși de informațiile pe care le primesc pe calea celor cinci simțuri. Unii sunt dominați de un al șaselea simț – intuiția. Cu toate acestea, merită observat că poți să identifici persoanele vizuale sau auditive în funcție de expresiile pe care le folosesc în vorbire. Iată câteva comparații:

Vizual	*Auditiv*
„Văd că sunteți interesat."	„Vă ascult propunerea."
„Uitați-vă puțin."	„Ascultați-mă."
„Chiar trebuie să desenez?"	„Chiar trebuie să vă spun pe silabe?"
„E clar?"	„Ați auzit ce-am spus?"
„Văd că e o propunere bună."	„Sună ca o propunere bună."

Dacă ai stabilit că persoana pe care încerci să o convingi se bazează în principal pe cele cinci simțuri pentru a-ți analiza prezentarea (conștient), atunci poți fi sigur că propunerea ta va trebui descrisă în termeni concreți. Respectiva persoană va trebui să audă, să vadă, să simtă, să miroasă sau să guste pentru a putea fi convinsă. Fă tot ce poți pentru a-i oferi o experiență senzorială asupra produsului. În cazul unor băuturi sau unor mâncăruri, gustul și mirosul vor fi de asemenea importante.

Pe de altă parte, unele persoane nu își folosesc deloc cele cinci simțuri pentru a-ți interpreta prezentarea. Acestea reacționează mai mult bazându-se pe instinct sau intuiție. Stilul de procesare al acestor persoane este denumit *kinestetic (intuitiv)*. Atunci când adăugăm și limbajul kinestetic la tabel, putem „simți" mai bine ce se întâmplă!

Vizual	*Auditiv*	*Kinestetic*
„Văd că sunteți interesat."	„Vă ascult propunerea."	„Mi se pare că aveți dreptate."
„Uitați-vă puțin."	„Ascultați-mă."	„Fă-ți o părere."
„Chiar trebuie să desenez?"	„Chiar trebuie să vă spun pe silabe?"	„N-ai reușit să prinzi ideea?"
„E clar?"	„Ați auzit ce-am spus?"	„Înțelegi?"
„Văd că e o propunere bună."	„Sună ca o propunere bună."	„Mi se pare o idee bună."

Atunci când avem de-a face cu persoane kinestetice (stil inconștient), este mai puțin important să le facem să vadă, să audă, să guste, să simtă sau să-ți miroase produsul sau articolul oferit. Modul de a le convinge se bazează pe senzațiile pe care le putem produce asupra felului în care se vor simți dacă fac afaceri cu tine.

Temele acoperite în acest capitol au fost inspirate din opera renumitului psiholog Carl Jung și aprofundate în caseta mea, *Confident Decision Making*, disponibilă prin apelarea numărului meu de serviciu, (800)-Y-DAWSON.

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Persoanele asertive iau decizii repede. Acest proces se desfășoară mai lent în cazul persoanelor non-asertive.
2. Momentul în care începi să insiști asupra luării unei decizii depinde de nivelul lor de asertivitate.

3. Continuă prin a stabili nivelul de emotivitate al interlocutorilor. Concluziile la care ajungi îți permit să pui la punct patru strategii de persuasiune diferite:
   Emotiv/asertiv: zăpăcește-i cu ce proiect extraordinar ai de oferit și se vor vedea forțați să profite de ocazie înainte ca aceasta să le scape.
   Emotiv/non-asertiv: Adu-i încet pe calea cea bună.
   Non-emotiv/asertiv: Spune-le care este profitul net și convinge-i să ia o decizie rapidă.
   Non-emotiv/non-asertiv: Dă-le multe informații exacte, deoarece aceștia iau deciziile pe criterii concrete, însă au nevoie de o avalanșă de informații.
4. În continuare, identifică atitudinea clientului față de ideile noi. Poți convinge un client deschis dacă îi arăți și îi spui, însă un client închis trebuie să vadă și să facă.
5. Ultimul pas este modul de procesare a informației de către client: conștient sau inconștient? Clienții conștienți o procesează prin intermediul celor cinci simțuri. Clienții inconștienți se bazează pe intuiție în abordarea prezentării tale. În primul caz, trebuie să-i lași să vadă, să audă sau să atingă produsul tău. În cel de-al doilea, este mult mai important să le stârnești imaginația.

Partea a treia

Cum să devii un maestru al persuasiunii

În partea a treia, te voi învăța cum să-ți dezvolți trăsăturile personale specifice unui maestru al persuasiunii. Deși poate crezi că unii oameni s-au născut cu darul persuasiunii, lucrurile stau altfel. Există trei aptitudini care pot fi dobândite și care îi vor face pe cei din jur să se simtă atrași de tine și să vrea să-ți câștige simpatia.

În primul rând, vom discuta despre acea calitate aproape inefabilă denumită „carismă". Unii oameni ne plac atât de mult, încât, dacă ne-ar cere să facem ceva pentru ei, nu am ezita. Acesta este și cazul fanilor unei vedete de muzică pop: întreabă orice băiat de 16 ani cum ar reacționa dacă Britney Spears i-ar cere un serviciu. Același lucru este valabil și pentru susținătorii figurilor politice și ai persoanelor importante din orice domeniu de activitate. Este un factor de motivare mai subtil, însă, de asemenea, esențial pentru a genera un proces de persuasiune eficient.

Te voi învăța apoi cum să-ți dezvolți simțul umorului (da, se poate învăța). Există cinci elemente care îi fac pe oameni să râdă și orice altceva nu este decât o variație a elementelor respective. Ce poate fi mai simplu?

În cele din urmă, te voi învăța acea tehnică esențială; invariabil, este singura modalitate pe care fiecare agent de vânzări își dorește să și-o îmbunătățească: amintirea numelui clienților.

Carisma, simțul umorului și capacitatea de a-ți aminti instantaneu numele oricărei persoane sunt cele trei trăsături personale ce caracterizează un maestru al persuasiunii.

17 Dezvoltarea carismei: cum să-ți faci clienții să te placă la nebunie!

Ce este carisma? Este acea calitate rară ce-i determină pe oameni să te placă, deși nu știu prea multe despre tine. Este acea forță invizibilă care îi face pe oameni să își dorească să te urmeze, să fie în apropierea ta, să se lase influențați de tine, acel „nu-știu-ce" care îi face să te remarce tocmai din celălalt capăt al unei camere aglomerate și să vrea să-ți vorbească.

Agenții de vânzări care o au îmi spun: „Roger, singurul motiv pentru care clienții mei fac afaceri cu mine este că mă plac".

Celebritățile înzestrate cu acest dar nu au cuvinte să îl explice. Art Linkletter este aplaudat la scenă deschisă de fiecare dată când apare. „Roger", mi-a spus el, „pot să-ți spun momentul în care a început să se manifeste, dar nu o pot explica în cuvinte".

O recunoaștem cu toții, însă ne vine foarte greu să-i dăm o definiție exactă. John F. Kennedy era carismatic. Richard Nixon nu era așa, acesta fiind motivul pentru care a pierdut alegerile prezidențiale din 1960. Ronald Reagan era carismatic, spre deosebire de Bush senior, care nu se bucura de aceeași calitate. Bill Clinton a fost cel mai carismatic președinte dintre toți. Chiar și dușmanii săi recunoșteau asta. Al Gore nu s-a putut lăuda cu același lucru.

Robert Redford e atât de carismatic, încât dă pe dinafară. Poate crezi că e din cauza aspectului său fizic. Poate carisma reprezintă doar modul nostru de a transpune în cuvinte sentimentul pe care ni-l provoacă o persoană frumoasă. Nu, nu e adevărat. Charles Bronson e urât ca noaptea și totuși este carismatic.

Ai cunoscut vreodată un fotomodel masculin, unul dintre acei indivizi care pozează în reclame la camioane? Arată extraordinar, însă personalitatea lor e la fel de plată ca panourile pe care le sunt trântite imaginile.

O calitate cu adevărat specială

Prin urmare, ce este carisma? Am auzit cu toţii de cultul pentru carismă. Etimologic, *carisma* vine din greaca veche, unde avea sensul de „dar". Acest sens al cuvântului are ca referent un dar divin, un talent special, cum ar fi capacitatea de a vindeca sau de a face profeţii.

Sociologul german Max Weber a fost cel care a inaugurat intrarea termenului în uzul curent, precum şi cel care l-a folosit în sensul de aptitudine care poate fi însuşită. Weber vedea carisma ca pe o formă de autoritate. Până la începutul secolului XX, autoritatea rezida fie în legi, fie în tradiţie cutumiară. Chiar dacă legile în vigoare nu precizau un model de comportament necesar, oamenii erau convinşi să se comporte într-un anumit fel prin forţa tradiţiei – respectul faţă de modul în care oamenii se purtau în trecut. Max Weber a introdus conceptul de *carismă* ca o a treia formă de autoritate, una în cadrul căreia oamenii erau convinşi prin efectul pe care îl avea personalitatea altcuiva asupra lor.

În accepţia comună, carisma este definită ca *o calitate specială care îi conferă unei persoane capacitatea de a captiva imaginaţia alteia, făcând-o pe aceasta să-şi ofere sprijinul şi devotamentul.*

Nu ar fi extraordinar să intri într-o cameră şi să-ţi dai seama că toată lumea este conştientă de prezenţa ta? Nu ar fi extraordinar să intri în biroul unui client şi să fii sigur că îţi va zâmbi încântat, va apăsa pe intercom şi îi va spune secretarei: „Reţine-mi apelurile"?

Ce-ar fi să te afli la o şedinţă generală, în timpul căreia toată lumea s-a angajat într-o discuţie în contradictoriu. Tu spui calm:

„Asta e părerea mea"; şi peste toată camera se lasă tăcerea. Nu ar fi extraordinar?

Carisma – o forţă de persuasiune nonverbală

Carisma constituie forma nonverbală a persuasiunii, iar maeştrii persuasiunii ştiu că cel puţin 50% din impresia pe care o lasă asupra altor oameni este de natură nonverbală. Un studiu efectuat la University of Southern California a încercat să demonstreze că oamenii îşi pot comunica emoţiile în timpul unei întâlniri de afaceri. Studiul a indicat că un procent de doar 7% din abilitatea noastră de a ne comunica emoţiile se bazează pe cuvinte vorbite, 37% constituie accentuarea cuvintelor, iar 55% este în întregime nonverbal. (După cum mi-a indicat George Walther, prietenul meu, apar adesea referiri eronate la acest studiu. Subiectul studiului a fost doar emoţia, şi în nici un caz comunicarea.) Lăsând statistica la o parte, ceea ce oamenii văd şi simt faţă de tine este indiscutabil mai important decât ceea ce spui.

Cineva poate să-ţi arunce o privire ucigaşă şi să-ţi urle în faţă: „Ticălosule!", exprimând un dispreţ total faţă de tine. Pe de altă parte, ar putea să râdă, să-ţi dea un ghiont prietenesc şi să-ţi spună „Ticălosule...", gest de afecţiune şi chiar de apreciere.

O frază preferată a lingviştilor este următoarea: „Eu nu am spus că el mi-a furat maşina". Ce sens are? Mai multe, în funcţie de cuvântul pe care cade accentul.

1. *Eu* nu am spus că el mi-a furat maşina. (avocatul meu a zis-o)
2. Eu nu am *spus* că el mi-a furat maşina. (am trimis o scrisoare la ziar în care declaram asta)
3. Eu nu am spus că *el* mi-a furat maşina. (şi-a pus şoferul său să o fure)
4. Eu nu am spus că el *mi*-a furat maşina. (era maşina soţiei mele)

5. Eu nu am spus că el mi-a *furat* maşina. (de fapt, am folosit cuvântul *spart*)
6. Eu nu am spus că el mi-a furat *maşina*. (am spus că mi-a furat camionul)

Din acest text demonstrativ, putem vedea de ce studiul a indicat faptul că 37% din abilitatea ta de a comunica emoţii se bazează pe accentul pus pe cuvinte. Mai rămâne un procent de 55%, care este nonverbal – realizat fie prin limbajul trupului, fie prin carisma proiectată în combinaţie cu cuvintele folosite.

Pentru a defini carisma, imaginează-ţi antonimul ei

La seminariile mele privind arta persuasiunii, le cer persoanelor din public să dea o definiţie a carismei. Este un exerciţiu foarte interesant, deoarece nimeni nu pare să fie capabil de a o da. Ştiu să o identifice în persoana altora, însă nu ştiu cum să o definească.

Atunci când îţi este greu să defineşti ceva, gândeşte-te la un antonim. Totul va deveni mult mai simplu. Hai să ne gândim la opusul carismei. Deşi s-ar putea să ai probleme în definirea calităţilor unei persoane carismatice, nu vei avea probleme în a identifica persoanele care îţi displac, nu-i aşa?

Probabil că nu îţi plac persoanele egoiste, care nu sunt preocupate decât de propria bunăstare. John Paul Getty ar putea fi un exemplu. Era cel mai bogat om din lume, însă nimeni nu şi-ar fi dorit să fie în locul său, tocmai pentru că era atât de egoist. Onassis a spus odată că afacerile erau singurul gen de legătură pe care puteai să o stabileşti cu Getty, odată ce a înţeles că acesta nu avea absolut nici un sistem de valori şi nici un fel de etică. El nu acţiona decât în interesul său personal.

Dacă acceptăm ipoteza că persoana cel mai puţin carismatică este şi cea mai puţin egoistă, vom înţelege că oamenii carismatici sunt cei care au învăţat să-şi extindă propriul eu. Perspectiva

mentală pe care o au asupra lumii s-a extins în aşa fel încât include toate persoanele cu care vin în contact. Persoanele carismatice reacţionează la emoţiile celorlalţi în aceeaşi măsură în care ele reacţionează la propriile emoţii. De aici provine şi carisma lor.

Dacă i-ai fi cerut Maicii Tereza să-ţi spună câte ceva despre ea, ai fi pus-o în încurcătură. Aceasta îşi extinsese eul într-o asemenea măsură, încât se identificase cu universul în care trăia. Martin Luther King Jr. avea aceeaşi calitate – cea de a fi incapabil să izoleze propria suferinţă de suferinţa celorlalte persoane de culoare din toată lumea. Bill Clinton era un politician foarte carismatic, deoarece spunea continuu că „înţelege durerea" americanilor.

Pentru a deveni un maestru al persuasiunii cu adevărat carismatic, trebuie să-ţi extinzi atenţia şi asupra persoanelor din jur. Cu toate acestea, sentimentele pozitive nu sunt de-ajuns. Pentru a fi un maestru al persuasiunii, trebuie să înveţi să proiectezi acele sentimente asupra restului lumii. Te voi învăţa metodele în următorul capitol.

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Carisma este o formă de autoritate. Ea afectează comportament, celorlalţi, precum şi respectul faţă de lege sau faţă de tradiţie.
2. Ea reprezintă o formă nonverbală de comunicare foarte puternică.
3. Dacă nu reuşeşti să defineşti carisma, gândeşte-te la antonimul său. Cu cine ţi-ar displăcea cel mai mult să-ţi petreci restul vieţii pe o insulă pustie?
4. Pentru a fi mai carismatic, îmbunătăţeşte-ţi capacitatea de a-ţi extinde afecţiunea asupra unei sfere mai mari de influenţă.

18 Douăsprezece moduri de a-ţi proiecta carisma

Bine, acum ştim ce este carisma, însă cum o putem proiecta în aşa fel încât ceilalţi să afle cât de simpatici suntem? În acest capitol, îţi voi arăta 12 moduri de a proiecta o carismă irezistibilă.

Regula 1

Fă-i pe toţi să se simtă speciali

Tratează fiecare persoană pe care o întâlneşti ca şi cum ar fi cea mai importantă persoană din acea zi. E uşor de zis, însă greu de făcut. Se înţelege de la sine că persoanele pe care le întâlneşti pe parcursul unei zile sunt mai mult sau mai puţin importante pentru tine. Persoana care îţi parchează maşina la restaurant nu este la fel de importantă pentru tine precum chelnerul. Nici unul dintre aceştia doi nu este la fel de important precum clientul. Cu toate acestea, trebuie să laşi tuturor celor pe care i-ai întâlnit impresia că au însemnat ceva pentru tine.

Ţi se pare forţat? Sună a manipulare? Nu ţi s-ar părea că aşa ar fi? Nu cred, deoarece vei descoperi că, după adoptarea acestui obicei şi asimilarea lui, persoanele respective vor deveni importante pentru tine.

La seminariile şi la discursurile ţinute de mine, m-am obişnuit să stau la uşă şi să strâng mâna tuturor celor care intră în sală. În cazul grupurilor mai restrânse, am ocazia să strâng mâna tuturor.

Dacă cineva se strecoară pe lângă mine, reţin tipul de haine pe care le poartă şi, înainte de a începe discursul, mă duc la el şi-i spun: „Nu am avut ocazia să ne întâlnim la intrare. Sunt Roger Dawson".

În cazul grupurilor mai mari, nu pot ajunge la fiecare, deoarece intră pe uşi diferite. Cu toate acestea, ajung să fac cunoştinţă cu aproximativ 500 de oameni într-un interval de 15-20 de minute. Rezultatele sunt uimitoare.

În primul rând, organizatorilor nu le vine să creadă că fac aşa ceva. Răspunsul lor tipic este: „Organizez conferinţe de acest gen de zece ani şi nu am mai întâlnit un vorbitor care să-şi întâmpine ascultătorii la uşă în acest mod".

În al doilea rând, atenţia publicului creşte dramatic. Nimeni nu deranjează un vorbitor cu care a dat mâna. Ar încălca legătura care s-a creat între noi.

În al treilea rând, pot să simt atmosfera din sală şi să identific nivelul de cultură al publicului atunci când fac cunoştinţă în acest mod cu ei.

Şi totuşi, cel mai important efect este cel pe care aceste strategii îl au asupra mea. Îmi face o adevărată plăcere. După o vreme, diferenţele de personalitate dintre ascultători devin fascinante. Pe majoritatea dintre ei nu-i deranjează. Îmi întind mâna şi spun: „Bună, sunt Roger Dawson". Dacă par miraţi, adaug: „cel care va lua cuvântul"; iar ei îmi spun numele lor şi merg mai departe.

Îi manipulez în vreun fel? În nici un caz! Îmi face cu adevărat plăcere să fac cunoştinţă cu ei. Cât ai mai vrea să trăieşti pe planeta asta dacă ai fi singurul ei locuitor? Nu foarte mult, nu-i aşa?

Oamenii sunt cei care fac viaţa să merite trăită. Nu e trist că dedicăm atât de mult timp şi efort acumulării de lucruri? Trebuie să învăţăm să folosim lucrurile şi să iubim oamenii, nu să folosim oamenii şi să iubim lucrurile. Nu mă înţelege greşit, am întâlnit multe persoane dezagreabile. Întotdeauna întorc spatele şi mă îndepărtez de oamenii care fac observaţii cu caracter rasist sau vor să distrugă idealurile americane.

Punctul la care vreau să ajung este că, atunci când cursul vieții noastre se apropie de sfârșit – atunci când „facem bilanțul" –, amintirea oamenilor întâlniți va fi cea care ne va face fericiți. Lucrurile pe care le-am adunat nu vor mai conta.

Totuși, ceea ce nu trebuie să facem este să fim aroganți față de ceilalți. Dacă slujba unei persoane este de a-ți duce haina la garderobă, las-o să o facă. Nu o ține în loc cu vorbărie goală, pentru că este o încercare ostentativă de a-i arăta că te poți coborî la nivelul său.

Regula 2

Cum să faci impresie când strângi mâna cuiva

Dacă am reușit cu adevărat să ne extindem personalitatea asupra celor din jurul nostru, putem să comunicăm mesajul dorit în doar câteva secunde printr-o strângere de mână potrivită.

Când ai cerut ultima oară părerea cuiva asupra modului în care dai mâna? Ai o mână agitată, acaparatoare sau firavă și nici nu știi? Ar trebui să ceri atât părerea unui bărbat, cât și a unei femei.

Să-ți dau un sfat excelent pentru a primi răspunsuri obiective. Nu întreba: „Ce părere aveți despre felul în care am dat mâna cu dumneavoastră?". E foarte posibil ca răspunsul să fie „Foarte bună". Încearcă să întrebi: „Pe o scară de la 1 la 10, ce părere aveți?". S-ar putea să-ți răspundă: „Foarte bună – în jur de 8". Ai putea să continui: „Am nevoie de sfatul dumneavoastră. Ce ar trebui să fac pentru a ajunge la 10?".

Acesta este și un mod extrem de eficient de a solicita informații în orice fel de context. Dacă ești agent de vânzări și nu poți să-ți dai seama dacă un client este pregătit sau nu să facă o comandă, întreabă-l: „Pe o scară de la 1 la 10, pentru evaluarea achiziției acestor accesorii, unde vă situați dumneavoastră? 10 înseamnă că sunteți pregătit să dați comanda imediat, iar 1 înseamnă că nu ați accepta nici dacă v-am oferi articolele gratuit". Eu nu am fost refuzat niciodată, iar clienții și-au dat întotdeauna note.

Clientul ar putea spune: „Ei bine, cred că mă aflu în jur de 6". Ai putea să-l întrebi: „Am nevoie de sfatul dumneavoastră. De ce aveți nevoie pentru a ajunge la 10?". Răspunsul ar putea fi: „Vă pot spune ce mă deranjează. Văd care sunt estimările privind economiile anticipate, însă am nevoie de ceva mai solid. Pentru ca eu să accept o astfel de achiziție, ar trebui să mi se garanteze că sumele respective vor fi economisite". Bingo! În câteva secunde, ai reușit să identifici problema și aproape că ai obținut și angajamentul clientului, dacă poți să elimini inconvenientul respectiv.

Poate ești un director de vânzări care încearcă să angajeze un nou agent în firmă. Trebuie să afli dacă salariul pe care îl vei oferi va fi suficient pentru a-l aduce în echipă. „Ce părere ai despre angajarea în această firmă, pe o scară de la 1 la 10, unde 10 înseamnă că ești gata să îmi dai un răspuns imediat, iar 1 înseamnă că deja ai renunțat la idee?" Îți vei face instantaneu o idee despre ce părere are persoana respectivă, fără a fi nevoit să deschizi o discuție directă în care să întrebi dacă i-ai oferit un salariu satisfăcător.

Aceasta este una dintre cele mai eficiente strategii pe care le-am învățat vreodată pentru a afla gândurile altor persoane, iar ea pare să dea rezultate de fiecare dată când este pusă în aplicare. Caută feedback-ul oferit de alții privind modul tău de a da mâna și exersează dacă mai e nevoie; solicită feedback și în privința propriilor idei.

Regula 3

Fii atent la culoarea ochilor

Reține că, atunci când faci cunoștință cu cineva, nu o faci doar printr-o strângere de mână, ci și prin intermediul ochilor. În secolele trecute, când convenințele cereau ca bărbații să sărute mâna femeilor, gestul de a atinge mâna unei femei cu buzele și

de a o privi în ochi pe sub sprâncene avea o încărcătură pasională destul de pronunţată. Acest gest are un impact la fel de puternic şi în ziua de azi. Iată o strategie pe care persoanele carismatice au învăţat-o: atunci când strângi mâna şi te uiţi în ochii cuiva, reţine culoarea ochilor săi.

Dacă acest gest îţi intră în obicei, nu vei fi doar obligat să te uiţi în ochii interlocutorului, însă vei avea şi o licărire în ochi. Vei crea un moment special de interacţiune între tine şi client.

Regula 4

Oferă un gând pozitiv

Al treilea element al unei strângeri de mână impresionante este gândul pe care îl proiectezi la momentul respectiv. Adu-ţi aminte de acest aspect timp de o secundă sau două şi vei stabili un contact fizic cu acel client, dar şi un contact vizual apropiat. În cazul în care crezi în aure, atunci am putea spune că ele se intersectează în acel moment. Cred că cel pe care îl întâlneşti poate să-ţi citească intuitiv gândurile în momentul în care vă atingeţi. Trebuie să „emiţi" gânduri pozitive puternice. Dacă te afli în faţa unei persoane de sex opus, spune-ţi: „E fiinţa pe care am căutat-o toată viaţa". Dacă te afli în faţa unei persoane de acelaşi sex ca şi tine, spune-ţi: „Ce persoană interesantă. Mi-ar plăcea s-o cunosc mai bine".

Nu-i aşa că sună ridicol? Da, ştiu ce crezi. Cu toate acestea, vei fi uimit de legătura instantanee pe care o poţi crea între tine şi alte persoane atunci când foloseşti această metodă.

Prin urmare, o strângere de mână carismatică se articulează pe trei elemente: o strângere potrivită, un contact vizual adecvat şi o proiecţie mentală corespunzătoare.

Să-ţi zic anecdota mea preferată despre strângerile de mână. În 1962, Teddy Kennedy îşi începuse campania electorală pentru fotoliul de senator. Într-o dimineaţă, se afla în faţa unei fabrici,

unde trecea şi dădea mâna cu muncitorii. „Teddy", a spus un muncitor negru de funingine, „am auzit că n-ai muncit nici măcar o zi toată viaţa". Contracandidatul lui Kennedy făcuse din acest fapt un punct-cheie al campaniei sale, iar Kennedy se pregătea acum să fie demontat în faţa tuturor muncitorilor. „Să-ţi zic ceva", a continuat muncitorul, nedându-i drumul la mână. „N-ai pierdut nimic..."

Regula 5

Fă complimente sincere

Nu este atât de dificil să-ţi cultivi obiceiul de a face complimente sincere. Gândeşte în felul următor: poţi considera că îţi periezi clientul dacă îi spui *exact* ceea ce vrea să audă.

Motivul pentru care avem reţineri în a face complimente directe celorlalţi oameni este dat de propriul nostru respect de sine. Cădem în capcana subestimării: „De ce i-ar interesa ce cred eu? Nu sunt atât de important". Acest gen de mentalitate nu are mari şanse de a-i atrage pe ceilalţi în jurul nostru, nu-i aşa?

Îmi amintesc de ziua în care am ţinut un discurs la o întâlnire regională a distribuitorilor de piese auto din Oregon. În timpul mesei, când în cameră se aflau în jur de 200 de reprezentanţi şi soţiile lor, unica preocupare a directorului executiv al asociaţiei m-a fascinat. Pe tot parcursul întâlnirii, în loc să stea la masa principală, a trecut pe la fiecare reprezentant în parte, urându-i bun-venit. Părea că îi cunoaşte pe majoritatea după nume şi părea să dea dovadă de un entuziasm şi de o bucurie autentică datorită faptului că îi vedea. Îmi dădea mai mult impresia unui senator sau a unui guvernator ce candidează pentru un al doilea mandat şi părea şi sincer, pe deasupra. Îşi extinsese sfera de interes într-o asemenea măsură, încât inclusese în ea pe *toţi* membrii asociaţiei sale.

Mi-a lăsat o impresie atât de puternică, încât i-am trimis o felicitare, spunându-i că, la toate întâlnirile regionale la care fusesem, nu văzusem niciodată pe nimeni care să se descurce mai bine când venea vorba de a produce impresie asupra oamenilor din sală. Se descurcase atât de bine, încât mi se părea că nu mai avea nevoie de părerile mele, așa că am fost cât pe ce să nu-i mai trimit felicitarea, deoarece nu voiam să creadă că încerc să-l periez.

Câteva luni mai târziu, întâmplarea a făcut să vorbesc cu el la telefon, iar acesta mi-a adus imediat aminte de felicitare, spunându-mi cât de mult apreciase gestul meu. Eu deja uitasem de ea și a trebuit să mă concentrez puțin pentru a-mi da seama despre ce vorbea. Am fost atât de surprins că apreciase părerile mele, încât mi-am promis să nu mai ezit niciodată când vine vorba de a face complimente cuiva.

Regula 6

Prinde-i făcând lucrurile cum trebuie

Dacă ești director de vânzări, probabil că ți s-a întâmplat să vină un agent la tine și să-ți spună: „Nu îmi spui niciodată dacă m-am descurcat bine!". Am pățit-o cu toții probabil, iar reacția noastră în astfel de momente este puțin cam dură. Ne gândim: „Hai să fim serioși, ești într-o firmă, nu ești la grădiniță. Ești plătit ca să-ți faci treaba și eu n-am timp să fug după tine toată ziua și să te bat pe umăr". E ca și cum soțul i-ar spune soției: „Nu mă mai tot întreba dacă te iubesc. Bineînțeles că da, doar e treaba mea".

Să-ți povestesc o experiență care m-a făcut și pe mine să „intru în rând cu lumea" și să le mulțumesc continuu angajaților (poate te voi face și pe tine să te răzgândești). Stăteam în rândul din spate la o conferință din Las Vegas la care, în încheiere, trebuia să iau cuvântul. Președintele companiei le mulțumea angajaților care munciseră din greu pentru a asigura succesul

conferinței și îi mulțumea în special asistentei sale pentru eforturile depuse. Astea sunt deja clișee: eu le auzisem de sute de ori. Asistenta stătea lângă mine, așa că m-am întors spre ea să o felicit la rândul meu. Plângea de mama focului! Era atât de copleșită de complimentele făcute, încât a trebuit să se ridice și să iasă din sală.

Aprecierile pozitive sunt cu adevărat importante pentru angajații tăi. Dacă agenții tăi ar izbucni în plâns atunci când le-ai mulțumi pentru munca depusă, probabil că ar fi timpul să-ți pui la punct o nouă politică internă!

Așa că hai să renunțăm la fixația asta, care ne face să credem că ceilalți ne vor interpreta complimentele ca fiind false sau manipulatoare și să jucăm rolul directorului corect: haide să-i surprindem când își fac treaba bine. Oamenii țin mult la părerea ta și apreciază faptul că le-ai împărtășit-o și lor.

Regula 7

Aspectul exterior. Da, contează!

Fiecare copil știe de la părinți că aspectul exterior nu contează. Aceasta trebuie să li se spună încă de când sunt foarte mici, pentru că, dacă au stat o săptămână și jumătate la creșă, își vor da seama și singuri că acest aspect este important, ba chiar foarte mult.

Din moment ce acest capitol nu discută decât despre formele nonverbale de persuasiune, este important să lăsăm prejudecățile la o parte atunci când purtăm discuția. În primul rând, nu intra în panică dacă nu crezi că soarta te-a binecuvântat în această privință. Carisma depinde mult mai mult de ceea ce faci cu ce ai la dispoziție decât de ceea ce faci cu ce ți-a dat Dumnezeu.

Franklin D. Roosevelt, țintuit într-un scaun cu rotile, a fost una dintre cele mai carismatice personalități cu funcția de președinte care au onorat Biroul Oval. Adolph Hitler era un pitic

dizgrațios, însă atracția magnetică pe care o exercita asupra maselor era legendară. A fost nevoie de combinarea potențialului armat al superputerilor lumii pentru a-l opri. Iosif Visarionovici Stalin s-a bucurat de un control absolut asupra Uniunii Sovietice timp de 29 de ani, deși nu era tocmai atrăgător.

Reține că o proporție de 90% din aspectul exterior este dată de modul în care te îmbraci, și nu de fizionomie. Dacă stilul vestimentar nu e punctul tău forte, angajează un consultant de imagine pentru a afla ce culori îți vin și ce culori ar trebui evitate. Găsește o persoană care dă impresia că este în ton cu moda și cere-i sfatul. Vei fi uimit de cât de dispusă va fi să-ți recomande o nouă coafură sau un nou machiaj. Unele persoane au o părere atât de proastă despre ele însele, încât s-au declarat învinse în lupta cu aspectul exterior și au renunțat la machiaj, la coafuri sau la haine moderne. Doar nu ți-ai crezut părinții atunci când ți-au spus că aspectul nu contează, nu?

Regula 8

Privirea sus: de la gât în jos

Să efectuăm o inspecție severă asupra garderobei tale. Banii dați pe haine sunt de fapt prețul pe care îl plătești pentru a intra în afaceri, la fel ca și cei dați pe mașină, numai că primii sunt o investiție mult mai bună. Trebuie să cheltuiești bani ca să faci bani, iar unul dintre locurile din care poți începe este spălătoria. Dacă încă îți speli rufele acasă, abandonează această practică imediat. Te costă un dolar sau doi să poți avea haine spălate profesionist. Arată mult mai bine și, hai să fim serioși, chiar nu ai alte lucruri mai bune de făcut decât să ți le speli singur?

Începe să-ți trimiți rufele în mod regulat la spălătorie. Poartă-le de cel mult două-trei ori și apoi lasă-le acolo. Bineînțeles, vei începe să cheltuiești mult, însă aspectul carismatic ce îți va da forța de convingere impune o astfel de investiție. Nu îți face griji în privința banilor. Îi vei primi înapoi cu dobândă.

Următorul pas este să-ți analizezi garderoba și să arunci tot ce nu ai purtat anul trecut. Vei fi uimit câte haine care nu îți plac au rămas înăuntru, însă nu te-ai îndurat să le arunci.

În Las Vegas, am văzut o improvizație de-a lui Bill Cosby pe această temă. A intrat în scenă cu o pălărie de pescar veche, spunând că nu îi place, însă nu s-a îndurat să o arunce pentru că „investise timp" în ea. A continuat prin a spune că mulți dintre noi au slujbe care nu ne mai oferă nici o satisfacție, slujbe din care nu demisionăm pentru că am „investit atât de mult timp". Mulți dintre noi avem relații care au murit cu mulți ani în urmă, însă ne agățăm de ele din cauza „timpului investit".

Regula 9

Zâmbește cu două secunde mai mult față de ei

Care este cel mai important articol pe care îl putem afișa pentru a ne îmbunătăți aspectul și pentru a deveni mai carismatici? Zâmbetul. Cred că zâmbetul este singura formă de comunicare absolut universală. Am călătorit în 103 țări și peste tot zâmbetul însemna un singur lucru: îmi placi, am încredere în tine și mă bucur că ne-am întâlnit.

Îmi aduc aminte de excursia în regiunea centrală a Chinei, o zonă care a fost complet izolată de restul lumii pentru o perioadă îndelungată. Generații de oameni trăiseră fără a vedea nici măcar o fotografie a unei persoane străine de acea regiune. Cu toate acestea, până și în aceste colțuri îndepărtate ale lumii, zâmbetul era universal. Chiar și reacția celor care nu mai întâlniseră un occidental până atunci era de a zâmbi.

Știi ce am descoperit? Mulți dintre noi credem că zâmbim, când de fapt nu facem decât să ne întredeschidem puțin buzele. Așa că hai să cerem puțin feedback legat de impresia pe care zâmbetul nostru o lasă asupra celorlalți.

Vom alege trei persoane apropiate și le vom întreba: „Pe o scară de la 1 la 10, credeți că zâmbesc mult?". Eu cred că

răspunsul te va surprinde. Deşi îţi închipui că eşti genul de persoană degajată, care face toate eforturile pentru a fi veselă, ceilalţi s-ar putea să creadă că eşti un individ foarte serios, rareori într-o pasă bună.

Dacă prietenii îţi dau note mai mici sau egale cu şapte, trebuie să-ţi cultivi un zâmbet mai larg şi să zâmbeşti mai mult. Priveşte-ţi clientul în ochi, reţine culoarea acestora şi oferă-i un zâmbet generos. Aşteaptă până ce acesta îţi întoarce zâmbetul şi păstrează-ţi buzele arcuite astfel cu două secunde în plus. S-ar putea să ai o concepţie diferită despre acest interval. Pentru a număra două secunde, spune-ţi rar în gând: „o sută unu, o sută doi".

Regula 10

Exprimă-ţi empatia

Nu uita că între simpatie şi empatie e o diferenţă ca de la cer la pământ. Un efort conştient de a-ţi demonstra simpatia faţă de cauza clientului poate părea condescendent; este ca şi cum ţi-ai arăta mila. Nimeni nu are nevoie de aşa ceva.

Empatia apare atunci când emoţiile şi sentimentele tale sunt pe aceeaşi lungime de undă cu cele ale clientului – atunci când te identifici cu dispoziţia şi cu starea lor de spirit. Vorba indienilor: „Nu cunoşti cu adevărat un om până ce nu i-ai purtat mocasinii". (Sau, vorba indienilor din Palm Springs: „Nu cunoşti cu adevărat un om până ce nu i-ai condus Cadillac-ul".)

Vrei o explicaţie simplă a diferenţei dintre simpatie şi empatie? Îţi arăţi simpatia atunci când vezi o femeie ce are rău de mare aplecată peste bordul unei nave şi te duci să o susţii. Îţi arăţi empatia atunci când te duci şi vomiţi alături de ea.

Gândeşte-te puţin la o persoană înzestrată cu acea carismă persuasivă despre care am tot vorbit. O poţi vizualiza? Dacă da, gândeşte-te şi la cum ai defini ceea ce te face să te simţi relaxat în preajma ei. Nu te gândi la ceea ce te impresionează la persoana respectivă, ci la motivul pentru care te-ai simţit atras de ea.

Este cumva din cauză că are un zâmbet larg pe faţă? Persoana respectivă este veselă, încrezătoare sau entuziastă – genul de persoană pusă tot timpul pe fapte mari?

Nu, probabil că nu. Bineînţeles, dacă eşti într-o dispoziţie bună şi te simţi optimist, e plăcut să intri în contact cu cineva care deţine o stare de spirit asemănătoare. Însă dacă eşti presat de timp – poate un superior tocmai te-a luat în ture şi te chinui să nu depăşeşti un termen-limită –, persoanele de acest gen sunt o adevărată pacoste.

Secretul este că ne simţim atraşi de cei care au o stare de spirit similară cu a noastră. Experţii în neurolingvistică denumesc acest fenomen „reflexie". Unii susţin chiar că ar trebui să reflectezi, ca într-o oglindă, unghiul de înclinare al capului, mişcările mâinii şi poziţia corpului interlocutorului. Concluzia este că ne simţim mai în largul nostru alături de persoane faţă de care simţim că sunt într-o stare asemănătoare cu a noastră; acel sentiment este empatia.

Să trecem în revistă rolul jucat de empatie în afaceri. Joe vinde consumabile de birou şi îşi vizitează un client vechi, Mary Smith. Intră în biroul acesteia cu zâmbetul şi buna sa dispoziţie obişnuite. „Bună, Mary. Ce mai faci?" O priveşte în ochi şi observă lipsa sclipirii obişnuite. Ea răspunde „Destul de bine", în loc de răspunsul normal: „Bine, Joe. Tu?".

Dacă Joe dă dovadă de egocentrism, concentrându-se doar asupra propriilor interese legate de întâlnire, şi nu de empatie autentică faţă de cei din jurul său, probabil că ar trece direct la subiect şi i-ar spune bancul cu sirena şi pescarul pe care intenţiona să i-l spună. Însă, din moment ce Joe este o persoană carismatică şi a învăţat să se concentreze asupra persoanelor din jur, va detecta nuanţa neobişnuită din răspunsul monoton al lui Mary şi va spune încet: „S-a întâmplat ceva?". Răspunsul ei îi va arăta calea pe care trebuie să continue.

Aceasta ar putea spune: „A, nu, nimic grav. Am o problemă cu programul de lucru şi încercam să văd cum aş putea să îl reorganizez pentru a mulţumi ambele ture. Îmi displace ideea de

a cere turei de noapte să vină devreme; au un program şi-aşa destul de dur. Îmi pare bine că ai venit. Voi avea o scuză să îmi iau gândul de la asta câteva minute".

Joe poate acum să spună bancul cu sirena, să creeze atmosferă sau să continue cu prezentarea.

Şi totuşi, scenariul poate lua şi o altă întorsătură. Ea ar putea spune: „Joe, mă simt groaznic. A trebuit să îmi duc câinele azi-dimineaţă la veterinar pentru eutanasiere şi nu pot să-mi iau gândul de la el".

Este clar că un banc ar fi nepotrivit în acest moment. Joe poate să dea dovadă de empatie autentică prin reflectarea sentimentelor lui Mary. „Of, ştiu cum e. Am avut un ciobănesc de cincisprezece ani la care ţineam foarte mult şi a trebuit să facem şi noi acelaşi lucru anul trecut. Eşti conştient că le faci un bine, dar tot te simţi groaznic, nu-i aşa?"

Empatia nu este importantă doar atunci când celălalt este trist sau supărat. Ea poate fi proiectată şi în momente de bucurie şi fericire. Să ne imaginăm un scenariu diferit. Joe intră în biroul lui Mary cu zâmbetul şi entuziasmul său obişnuit, iar de data aceasta, ea are o atitudine mai optimistă şi mai veselă ca de obicei. „Ce binedispusă pari! Ai câştigat cumva la loto?" Această întrebare îi arată lui Mary că Joe se concentrează asupra personalităţii sale într-o măsură destul de mare pentru a observa că zâmbetul este mai larg ca de obicei. Ea poate să-şi împărtăşească sau nu motivele bucuriei, însă faptul că Joe este interesat de sentimentele ei nu va trece neobservat.

Bineînţeles că empatia, ca opus al simpatiei, este prin definiţie o expresie involuntară de identificare cu emoţiile clientului. Ea nu este artificială. Cu toate acestea, mulţi dintre noi simt empatia, însă nu au învăţat încă să o manifeste. Un maestru al persuasiunii carismatic ştie cum să se concentreze asupra clientului şi nu asupra lui însuşi. Empatia resimţită a devenit o parte din fiinţa sa.

Regula 11

Reacţionează la sentimentele oamenilor, nu la cuvintele lor

Te-ai întrebat vreodată de ce unii oameni au o capacitate remarcabilă de a înţelege ceea ce simţi? Personajul principal din scenariul următor ar putea fi şeful tău. Într-o zi, departamentul de logistică a mai dat peste cap încă un transport pentru cel mai bun client al tău, iar tu îţi ieşi din sărite. Dai buzna în biroul şefului şi urli: „M-am săturat până peste cap de oamenii de la logistică. Nu fac nimic ca lumea. Cum ai ajuns să angajezi asemenea cretini?".

Un şef rău va reacţiona la ceea ce *spui*, nu la ceea ce *simţi*. Ar putea zice: „Cine te crezi de intri urlând la mine aşa?" sau „Nu o să mă apuc să concediez tot departamentul de logistică pentru că aşa ai tu chef!".

Pe de altă parte, un şef bun va reacţiona la ceea ce *simţi*, nu la ceea ce *spui*. Şeful ar putea spune: „Eşti supărat tare, nu? Stai jos şi explică-mi de ce".

Aproape că vei simţi cum îţi trec nervii şi vei spune probabil: „Bine, nu vreau să spun că ar trebui să-i concediem, dar problema mă supără la culme. Cum am putea să o rezolvăm?".

Sunt sigur că ai trecut prin experienţe asemănătoare, nu-i aşa? Poate că nu ştii de ce ţi-a trecut imediat supărarea, însă persoana din faţa ta a reacţionat la ceea ce simţeai, nu la ceea ce spuneai.

Regula 12

Priveşte lumea cu ochi de copil

Încercam adineauri să definim sensul carismei prin identificarea antonimului acesteia şi construirea unei definiţii începând din acel punct. Am afirmat că o trăsătură a persoanelor fără carismă este egocentrismul. O altă trăsătură a unei persoane necarismatice ar fi că este plictisitoare.

Opusul plictiselii este fascinația! Cum a fost când ți-ai dus copiii la Disneyland pentru prima oară în viața lor? Aveau ochii plini de uimire. Totul era fascinant pentru ei!

Ochii plini de uimire sunt expresia unui alt aspect al carismei. Ei sunt partea esențială a mirării, încântării și bucuriei manifestate de o persoană carismatică atunci când ascultă pe cineva care vorbește despre o preocupare personală specială. Fiecare dintre noi vrea să se simtă special într-un fel prin faptul că face mai bine ceva decât restul lumii și există șanse mari ca acest lucru să fie posibil, fie că este vorba de slujbă, de hobby sau de creșterea copiilor.

Maeștrii persuasiunii care sunt cu adevărat carismatici și-au extins personalitatea până la punctul în care sunt la fel de conștienți de talentele celor din jur ca și de talentele personale. Aceștia le dau clienților ocazia de a discuta despre ele. Ei descoperă acea parte unică din fiecare om, acea preocupare specială care îi distinge de ceilalți.

Am întâlnit odată un om al cărui hobby era creșterea de specii rare de orhidee. Nici nu se putea să găsesc pe cineva cu preocupări mai diferite de ale mele. Eu vreau să am o viață plină. Vreau să fiu tot timpul în mișcare. Și mă aflam în fața unui om care avusese răbdarea de a lucra la crearea unei specii unice de orhidee, specie care ajungea la maturitate în 15 ani! Însă mie mi se părea absolut fascinant. Simplul fapt că petreceam o după-amiază împreună m-a făcut să mă simt împlinit.

De fapt, cu cât avansez în vârstă, cu atât devin mai fascinat de viața pe care o trăim. Lumea din jur este atât de complexă și de variată. Ai putea să petreci 75 de ani călătorind în jurul planetei, când universul este nemărginit, și tot nu ai ajunge să îi cunoști toate locurile. Poți să trăiești 25 de ani lângă aceeași persoană și să-ți dai seama brusc că a rămas un străin pentru tine. Poți să-ți dedici viața studiului a 1 000 de subiecte diferite și să nu înveți niciodată tot ce se poate spune despre ele.

Imaginează-ți, te rog, că o forță divină supremă ți-ar da sarcina de a da viață acestei planete. Ai fi putut vreodată, în cele mai îndrăznețe vise ale tale, să o faci atât de complexă? Ai fi putut

să-i dai fiecărui om o amprentă *diferită* genetic? Să faci ca fiecare fulg de zăpadă să fie diferit? Să faci oamenii atât de diferiți încât să fie dispuși să înceapă războaie pentru a-și impune propriile valori asupra altor popoare?

E normal să privim cu uimire lumea în care trăim. De asemenea, suntem irezistibil atrași de persoanele care ne împărtășesc uimirea. Aceasta este o parte importantă a persuasiunii prin carismă.

În următorul capitol, te voi iniția într-un alt aspect al carismei, prin care îi vei atrage pe ceilalți: simțul umorului.

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Carisma este o parte importantă a artei persuasiunii. Oamenii sunt atrași de persoanele carismatice și sunt mai susceptibili de a fi influențați de ei.
2. Carisma poate fi dezvoltată prin extinderea personalității proprii, până în punctul în care devenim la fel de conștienți de persoanele din jurul nostru ca și de noi.
3. Nu uita să tratezi pe cei pe care îi întâlnești ca și cum ar fi cele mai importante persoane din ziua respectivă.
4. Atunci când dai mâna cu altcineva, impune-ți să îl privești în ochi și să reții culoarea irisurilor.
5. Învață arta complimentelor sincere. Oamenilor le pasă cu adevărat ceea ce crezi despre ei.
6. Fii atent la îmbrăcăminte. Inspectează-ți garderoba și nu ierta nimic. Trece în revistă și aruncă hainele nepurtate anul trecut. Apoi începe să-ți trimiți hainele la spălătorie, dacă nu ai făcut-o deja.
7. Mai lucrează la capitolul zâmbet și, atunci când cineva îți răspunde tot cu un zâmbet, continuă să zâmbești cu două secunde în plus față de el.
8. Învață-te să-ți exprimi empatia pe care o simți față de alții.
9. Nu renunța la uimirea față de lumea în care trăim și față de talentul unic al oamenilor.

19 Cum să-ţi dezvolţi un simţ al umorului irezistibil

„Să analizezi umorul e ca şi cum ai diseca o broască.
Puţini oameni sunt interesaţi, iar broasca moare."

E.B. White

Modelul de persuasiune clasic provine din antichitatea greacă: etos, patos, logos şi... reîntoarcerea la etos.

În vocabularul neiniţiaţilor, semnificaţia acestor etape vizează modul în care îi faci pe ceilalţi să te placă (etos), apelul la sentimentele lor (patos) şi suportul logic (logos), în cazul în care sunt nevoiţi să-şi justifice alegerea pe care au făcut-o deja. Întoarce-te la prima etapă pentru a nu le da ocazia să se răzgândească... iar ei se vor bucura când te văd a doua oară.

Nimic – absolut nimic – nu-i va face să te placă mai mult decât simţul umorului. Poţi să spui toate cuvintele necesare şi să faci tot ce trebuie, însă nu vei fi capabil să-ţi convingi clientul dacă acesta nu este receptiv şi nu este dispus să se lase convins. În plus, aşa cum am demonstrat, oamenii sunt mai uşor de convins atunci când li se distrage puţin atenţia. Prin urmare, nimic nu le poate crea dispoziţia potrivită mai bine decât simţul umorului. Chiar şi cele mai ostile persoane pot fi aduse de partea ta prin glume bune.

Aristotel a indicat valoarea umorului ca tehnică de persuasiune în secolul IV î.Ch. El a spus că umorul se bazează pe

condiţia omului – fiinţă socială, şi nu solitară – şi că scopul umorului în cadrul societăţii este cel de a-i convinge pe oameni că sunt nevoiţi să adopte un comportament diferit. Umorul ridică o oglindă în faţa societăţii, reflectându-i defectele şi neajunsurile, în speranţa că oamenii îşi vor da seama de căile greşite pe care au apucat-o şi vor fi convinşi să se schimbe.

În cunoscutul său eseu *Înţelepciune şi umor*, criticul englez William Hazlitt a subliniat faptul că „omul este singurul animal care plânge şi râde, deoarece el este singurul animal care înţelege diferenţa dintre felul în care este lumea şi felul în care ar trebui să fie". Chiar şi astăzi, la 180 de ani după ce aceste rânduri au fost scrise, cercetătorii umorului nu pot să conteste această observaţie.

Dacă Aristotel ar putea să vadă proporţiile la care au proliferat cluburile de divertisment şi fluxul neîntrerupt de umor oferit de televiziunea prin cablu, ar ajunge la o concluzie foarte interesantă: în societatea noastră, sunt mai multe lucruri ce ar trebui îndreptate decât oricând.

Maestrul persuasiunii vede simţul umorului ca pe o tehnică cu trei dimensiuni. Aceasta îl face pe client receptiv la procesul de persuasiune, creează o diversiune şi constituie o modalitate excelentă de a-i arăta clientului că se înşală, fără a-l insulta.

Simţul umorului îţi păstrează sănătatea mentală intactă

Simţul umorului îţi oferă un avantaj secundar foarte important: te va împiedica să ai o posibilă cădere nervoasă. „Ce-a păţit Harry?" (discuţie lângă dozatorul de apă) „Nu a putut să suporte stresul. Într-o zi a cedat."

Ţi s-a întâmplat vreodată să te întrebi de unde vine expresia asta? Ce a „cedat", de fapt? Lucrurile rigide sunt şi fragile. Lucrurile moi şi flexibile nu cedează, ci se îndoaie. Mulţi psihiatri de renume declară chiar că definiţia unei bune sănătăţi mentale este o atitudine flexibilă şi optimistă.

Președintele Ronald Reagan a fost singurul președinte din secolul trecut care dădea impresia că întinerește în timpul mandatului. Alți președinți îmbătrâneau pe zi ce trece, însă lui Reagan funcția de președinte se părea că îi pria de minune. Cum reușea să suporte atât de mult stres? Un motiv era dat de autoironiile sale. A fost rănit de un glonte într-o tentativă de asasinare, însă putea să glumească pe tema asta cu soția sa Nancy: „Dragă, am uitat să mă feresc!", îi spunea de pe targă. Sau: „Sper că doctorul e republican".

Când toată lumea îl critica pentru că adormise în timpul unei ședințe de guvern, a atenuat tensiunea spunând: „Am dat ordine să fiu trezit în caz de alertă de gradul I, chiar și dacă sunt într-o ședință de guvern".

Cum să-ți dezvolți simțul umorului

Problema ce apare când folosești simțul umorului ca tehnică de persuasiune este că el poate fi asemănat cu un Rolls Royce: toată lumea vrea să aibă unul, însă foarte puțini oameni știu cum să facă să-l cumpere. Majoritatea își dau seama când au auzit o glumă bună, însă puțini dintre ei știu ce anume o face amuzantă. Gluma este ori amuzantă, ori nu.

În acest capitol, îți voi arăta motivele pentru care oamenii râd. Dacă le vei ști, vei putea și să-ți amintești bancuri și vei putea fără îndoială să fii mai spiritual, acea identificare magică și exprimare a unui gând amuzant.

Scopul meu nu este să te transform într-un comic de scenă. Nu vreau să devii o persoană cunoscută în primul rând pentru bancurile pe care le spune. (Cunoști și tu persoane de acest gen, nu? Nu sunt foarte convingătoare.) Ca directori, nu reușesc să fie luați în serios. Ca agenți de vânzări, nu dezvoltă niciodată credibilitatea unei persoane ce inspiră încredere.

Cu toate acestea, atunci când înțelegi mai bine mecanismul de funcționare a umorului, vei vedea râsete în jurul tău și vei

ajunge să fii cunoscut ca o persoană „cu un bun simț al umorului". Vei putea aprecia valoarea extraordinară a acestuia ca tehnică de persuasiune.

Există doar cinci lucruri care îi fac pe oameni să râdă

Știai că există doar cinci tipuri de glume și că există doar cinci lucruri capabile să-i facă pe oameni să râdă?

„Prostii", zici, „deschid televizorul și mă uit la comedii toată seara, dar nu aud aceeași glumă spusă de două ori". Probabil că ai dreptate, însă toate sunt variații pe tema acelorași cinci glume fundamentale. În calitatea ta de maestru al persuasiunii, trebuie să știi care sunt acestea.

Dacă nu știi motivele pentru care oamenii râd, nu poți folosi umorul ca tehnică de persuasiune. Dacă singurul mod în care îți poți folosi simțul umorului este de a spera că îți vei aminti o glumă spusă de cineva sperând că interlocutorii nu au auzit-o și că li se va părea amuzantă, nu vei avansa niciodată la rangul de persoană cu adevărat spirituală. Vei fi o simplă imitație nereușită a unui comic de scenă.

Înțelegerea și familiarizarea completă cu cele cinci motive pentru care oamenii râd este la fel de esențială pentru persuasiune ca învățarea alfabetului pentru a putea citi.

Așa că hai să discutăm cele cinci tipuri de glume care îi fac pe oameni să râdă, iar de acum încolo vei putea să încadrezi fiecare glumă pe care o auzi într-una dintre cele cinci categorii.

Primul tip

Exagerarea

Probabil că prima glumă spusă vreodată de către un om se baza pe o exagerare. Poate că a apărut în Europa Centrală acum 40000 de ani. Un grup de neanderthalieni stăteau în jurul unui foc după o zi de vânătoare. Thor tocmai dăduse cu piciorul într-o piatră şi ţopăia, înjurând de mama focului. Unul dintre strămoşii noştri căuta un mod prin care să descrie furia lui Thor, când o imagine i-a apărut în minte: „Thor mai furios decât tigrul cu dinţi sabie când înecat cu os de dinozaur!". Toţi ceilalţi au prins imaginea şi au început să râdă pentru că era atât de ieşită din comun.

Prima glumă a apărut în acest fel. Era amuzantă, deoarece omul crease o imagine care exagera cu mult proporţiile situaţiei reale. Atunci când o idee frizează ridicolul, ea declanşează un mecanism în mintea noastră care ne face să râdem.

În zilele noastre, Jay Leno a spus: „A fost atât de frig în New York, că Statuia Libertăţii îşi ţinea torţa *sub* fustă". E acelaşi tip de glumă. Foloseşte aceeaşi idee cu substrat comic, dar situaţia este una diferită.

Fred Allen vorbea despre o sperietoare de ciori atât de înfricoşătoare, încât ciorile nu numai că nu au mai furat porumb, ci au început să aducă înapoi până şi porumbul pe care îl furaseră cu doi ani înainte.

Majoritatea poveştilor din lumea golfului sunt amuzante doar pentru că jucătorii conferă dimensiuni exagerate pasiunii pe care o au pentru acest joc. „De ce a durat meciul atâta? Harry a făcut un infarct pe cursa şapte. După aia a fost cam aşa: loveşte mingea, trage-l pe Harry... loveşte mingea, trage-l pe Harry!"

Jucam golf la St Thomas cu prietenul meu Irv Clausen. Irv nu e atât de bătrân, probabil că are în jur de şaptezeci de ani, însă îi place să glumească pe tema vârstei sale. După ce a băgat o minge la prima lovitură de la 10 metri, a spus: „Roger, aruncă-mi şi mie mingea, te rog. La vârsta mea, nu-mi prea vine să mă

apropii de găuri sau de gropi în pământ". Miza era de cinci dolari pentru fiecare minge înscrisă regulamentar. Atunci când a ajuns pe porţiunea de lângă gaură, am scos o bancnotă de cinci dolari din buzunar. „Ce-ar fi să facem socotelile la sfârşit?", a spus. „Bine, Irv", am răspuns eu, „însă credeam că, la vârsta ta, ţi-e frică să nu intri în gaură".

Toate se bazează pe aceeaşi glumă, acelaşi laitmotiv al exagerării ce stârneşte râsul. Doar cuvintele au fost schimbate.

Să trecem în revistă următoarele persoane faimoase care au provocat râsete exagerând:

- Richard Nixon: „Este responsabilitatea mass-mediei să analizeze preşedintele sub microscop, însă ajung prea departe atunci când încep să folosească un rectoscop".
- Tallulah Bankhead: „Pe Shirley Temple o fotografiau printr-un văl. Pe mine ar trebui să mă fotografieze prin linoleum".
- Melvin Belli: „Nu alerg după ambulanţe. Ajung la accident înaintea lor"[1].
- Muhammad Ali: „Cel mai greu meci din viaţă l-am avut cu prima mea soţie".
- Johnny Carson: „Cunosc un bărbat care s-a lăsat de fumat, de băut, de femei şi de mâncare grasă. A fost sănătos până în ziua în care s-a sinucis".
- Dolly Parton: „Aţi fi surprinşi dacă aţi şti cât costă să arăţi atât de ieftin".
- Phyllis Diller: „Am participat odată la un concurs de frumuseţe. Nu numai că am ieşit ultima, dar am luat şi un pumn în gură de la Miss Popularitate".
- Raymond Chandler: „Era o blondă, o blondă care ar fi făcut şi un preot să se dea cu capul de vitralii".

1. Joc de cuvinte intraductibil: „*I'm not an ambulance chaser. I usually get there before the ambulance*". Melvin Belli (1907-1996) a fost un avocat american, cunoscut mai ales pentru procesele de vătămări corporale în care a pledat. Un *ambulance chaser* este un avocat care interceptează frecvenţa poliţiei şi convinge persoanele accidentate să dea în judecată şoferul vinovat, garantându-şi astfel un onorariu semnificativ (n. tr.).

O mamă încearcă să-şi convingă copilul somnoros să nu se mai uite la televizor şi să se ducă la culcare. Pentru a contracara un posibil conflict, foloseşte puţin umor. În timp ce-l îmbrăţişează pe acesta, îi spune: „Hai, puiule. Dacă te mai uiţi la televizor în noaptea asta, o să ţi se facă ochii pătraţi". Copilul nu se poate abţine să nu zâmbească. „Mami, spui prostii", zice el. Însă se ridică fără să protesteze şi o urmează în dormitor.

Dacă ducem o idee până la nişte proporţii ridicole, aceasta stârneşte râsul. Şi dacă am încerca invers? Dacă am condensa o idee până ce pare ridicolă? Litotă în loc de hiperbolă? Da, merge şi aşa. Reversul exagerării este eufemismul.

Dacă neanderthalianul l-ar fi privit pe Thor cum ţopăia şi ar fi observat pe un ton înţelept: „Cred că nu se simte prea bine", ceilalţi probabil că ar fi râs. Ar fi fost aceeaşi glumă, însă întoarsă pe dos.

Una dintre afirmaţiile spirituale preferate de mine din seria John F. Kennedy a fost făcut, la o conferinţă de presă în care susţinerea legislaţiei drepturilor civile de către acesta era pusă sub semnul întrebării.

„Şi susţineţi că", întreba reporterul, „dacă Doamna Murphy este proprietara unei pensiuni, guvernul federal îi va spune care sunt persoanele pe care trebuie să le accepte drept chiriaşi?". Kennedy a răspuns calm: „Depinde de impactul pe care doamna Murphy îl are asupra comerţului interstatal". Un exemplu clasic de litotă!

Iată alte câteva:

- Muhammad Ali: „Mă retrag din sport pentru că există şi alte activităţi mai plăcute decât să-i baţi pe alţii".
- Directorul unui teatru, în timp ce cortina din spatele său este cuprinsă de flăcări: „Vă rugăm să ascultaţi cu atenţie următorul anunţ".
- Ronnie Shakes: „Ce să mai spui despre viaţă... Trebuie s-o faci şi pe asta".
- Woody Allen: „Universul este doar o idee efemeră în mintea Creatorului; e o perspectivă cam sumbră, mai ales dacă tocmai ai făcut rate la un apartament".

Clientul se lasă pe spătarul scaunului şi-i spune agentului de vânzări: „Joe, ne-ar plăcea să cumpărăm produsul, însă preţurile sunt mult prea mari!". Însă Joe este un maestru al persuasiunii. În loc să se simtă jignit şi să creeze o situaţie conflictuală, demontează argumentul prefăcându-se surprins şi spunând: „Vai, Charlie. Eşti primul client care a spus ceva de preţ. Nu ştiam că preţul e atât de important pentru tine!". Charlie detectează subînţelesul şi răspunde la rândul său, tot printr-un subînţeles: „Ei bine, Joe, câteodată preţul chiar face diferenţa".

Al doilea tip

Jocul de cuvinte

Probabil că următoarea categorie de umor în ordinea popularităţii este jocul de cuvinte. Un joc de cuvinte apare de fiecare dată când foloseşti acelaşi cuvânt, însă scos din context sau când îl înlocuieşti cu un alt cuvânt atât de asemănător din punct de vedere fonetic, încât e aproape indistinctibil.

Senatorul statului Wyoming, Alan Simpson, îşi începea discursurile spunând: „Ştiu că vreţi cu toţii să auziţi ultima bombă de la Washington; ei bine, iată-mă. Sunt gata să explodez de furie".

Cea mai cunoscută poantă din toate timpurile îi aparţine lui Henny Youngman: „Luaţi-o pe nevastă-mea, numai luaţi-o odată, vă rog!"[1]. Acesta este un joc de cuvinte. Nimeni nu stă să-l analizeze, însă umorul provine din folosirea verbului *a lua* în afara sensului său obişnuit. Te face să crezi că prin *a lua* vrea să spună „a lua ca exemplu", însă ultima parte a frazei schimbă înţelesul cuvântului din „a urma" în „a duce în altă parte".

Iată alte câteva exemple de glume care poate nu par jocuri de cuvinte, însă pot fi întâlnite în realitate:

1. Joc de cuvinte: *Take my wife – please!*, cu dublu sens: „Luaţi-o pe nevastă-mea (ca exemplu), numai luaţi-o odată (de lângă mine), vă rog!" (n. tr.).

- Robert Byrne: „Ai nevoie de o condiție psihică bună înainte de a te supune tehnicilor sadomasochiste. Trebuie să fii nebun de legat". (Robert Byrne este autorul cărții mele preferate de aforisme, *637 Best Things Anybody Ever Said.*)
- David Chambles: „E mai bine să fi iubit o persoană scundă toată viața asta, decât să fi iubit o persoană înaltă".
- Dean Byrne: „Dacă bei, nu conduce. Nici măcar nu-ți ambala motorul".
- Henry Morgan: „Un cleptoman este o persoană care se tratează pentru că nu se poate trata".
- Jack Pomeroy: „Un comunist este o persoană cu o mare lene-n suflet".
- Mae West: „E genul de fată care a urcat scara succesului dintr-o greșeală în alta".
- Zsa Zsa Gabor: „Fac casă bună cu toți bărbații mei. De fiecare dată când părăsesc unul, mă fac cu o casă".
- Andrew Mellon: „Bărbații preferă filmele cu acțiuni".
- Grouch Marx: „Dacă te simți ofensat, poți pleca într-un taxi. Dacă un taxi nu e destul de rapid pentru tine, poți pleca în grabă. Dacă un taxi e prea rapid, poți pleca într-un minut și în grabă".

Bineînțeles, argumentul meu precum că toate substituirile fonetice sunt jocuri de cuvinte va fi contestat de experții în domeniu. Aceștia preferă jocuri de cuvinte mai complexe, cum ar fi următorul. Chuck este un agent de vânzări atât de surmenat, încât s-a decis să se cloneze. Creează o copie genetică a sa și o trimite să se ocupe de jumătate din teritoriul său. Totul merge perfect și nimeni nu observă diferența. Însă clona începe deodată să folosească cuvinte vulgare în preajma clienților. Chuck nu poate face nimic pentru a o opri. Într-un gest disperat, își duce clona pe acoperișul Empire State Building și o aruncă în gol. Chuck este arestat pentru că suferă de „faustoclonie".

Problema cu jocurile de cuvinte exclusive este că reacția la ele va fi mai mult un chicotit decât un râset, deoarece se bazează

pe logică. Cu toate că sunt subtile, acestea solicită mai mult intelectul decât centrii râsului.

Putem analiza umorul pentru a înțelege mecanismul care declanșează râsul, însă nimeni nu știe cu adevărat motivele pentru care ne manifestăm astfel. Probabil că o corelație surprinzătoare între două gânduri ilogice provoacă o deviere a circuitului neuronal din cortexul superior – lobii frontali ai creierului –, ceea ce duce la o reacție unică în sistemul limbic, rezultând o senzație de plăcere intensă.

Un joc de cuvinte întortocheat nu poate să producă același rezultat. În schimb, „Luați-o pe nevastă-mea, numai luați-o odată, vă rog!" poate să facă asta.

Maeștrii persuasiunii sunt, prin urmare, întotdeauna atenți la posibilitatea folosirii unui joc de cuvinte pentru a distrage atenția clientului de la o chestiune delicată. Îți mai amintești de politicianul care nu voia să se lase antrenat într-o dezbatere pe subiectul avorturilor? A distras atenția ziariștilor printr-un joc de cuvinte. Un reporter a strigat: „Și ce credeți că ar trebui să facă guvernatorul cu proiectul de lege?". Acesta a răspuns: „Cred că ar trebui să-l dezlege!".

Al treilea tip

Ironia

A treia formă de umor este ironia. Poate că prima ironie a apărut atunci când unul dintre neanderthalieni a scos o găină pe care o vânase în acea zi și a început să o împartă. Poate că cineva a spus: „Dragul de Og, nu-și uită niciodată prietenii!". „Așa e", a zis altcineva râzând, „însă nu are decât doi".

Probabil că neanderthalienii s-au uitat speriați unul la celălalt. În trecut, când cineva profera o insultă, aceasta se întâmpla înaintea unei lupte și rezulta cu moartea cuiva. Cu toate acestea, de data asta, ceva se schimbase. Umanoidul care spusese fraza

de mai sus nu era supărat; ba chiar râdea. Deodată, ţinta glumei, Og, a început să zâmbească. Aşa au început cu toţii să râdă. Dintr-un motiv sau altul, insultarea altor persoane ne face să râdem. Probabil e un râs de uşurare că nu suntem noi ţinta ironiei.

„Dan Quayle a luat lecţii de îmbunătăţire a propriei imagini de la Ronald Reagan. Îl găseai tot timpul la ferma lui Reagan tăind cai şi călărind lemne." Timp de mulţi ani, întregul umor american a fost bazat pe acelaşi tip de glumă: ironia. Iată câteva exemple:

- David Letterman: „Toamna este anotimpul meu preferat în Los Angeles, când văd păsările că-şi schimbă culoarea şi cad pe pământ"[1].
- Fred Allen: „Oraşul era atât de plictisitor, încât, după flux, oceanul a refuzat să mai intre şi la reflux".
- Bob Hope: „Ronald Reagan nu era un politician tipic, pentru că ştia cum să mintă, să înşele sau să fure. Avea întotdeauna un agent care se ocupa de asta".

Cuplurile comice au devenit faimoase, o persoană ironizând-o întotdeauna pe cealaltă: Abbot şi Costello, Stan şi Bran, Dean Martin şi Jerry Lewis, Burns şi Allen, Rowan şi Martin, fraţii Smothers şi lista ar putea continua pe multe pagini.

Apoi, umorul bazat pe ironii şi-a schimbat brusc direcţia. Comicii au schimbat ţinta ironiei, de la cealaltă persoană de lângă ei, la ei înşişi. Au început să se autoironizeze, ceea ce era mai amuzant, pentru că nimeni nu putea să se simtă ofensat.

Legendarul Jack Benny era arhicunoscut pentru sarcasmul său. Cel mai lung râs dintr-o audienţă radiofonică a fost înregistrat atunci când un presupus tâlhar l-a ameninţat pe Jack cu o armă şi a strigat: „Banii sau viaţa!". Jack nu a zis nimic timp de treizeci de secunde. Expresia feţei nu i s-a schimbat. „Ce-i cu tine?", a strigat tâlharul înfuriat. „Am spus «Banii sau viaţa!»" În cele din urmă, Jack a catadicsit să răspundă: „Stai puţin să mă gândesc".

1. Joc de cuvinte intraductibil: *fall* = „toamnă" şi *fall* = „a cădea" (n. tr.).

Publicul a izbucnit într-un râs frenetic, ducând la întreruperea spectacolului timp de câteva minute.

Iată alte câteva exemple de autoironii:

- Rodney Dangerfield: „Nevastă-mea mi-a redus activitatea sexuală la o singură dată pe lună. Însă ştiu câţiva tipi pe care i-a redus de tot".
- Joan Rivers: „După ce am făcut dragoste, a luat o bucată de cretă şi mi-a desenat conturul corpului".
- Gary Shandling: „Am o vedere atât de proastă, încât pot ieşi cu oricine".

Bineînţeles, toate bancurile cu substrat etnic sunt ironii. E curios cum aceleaşi bancuri sunt spuse în toată lumea, însă doar naţionalitatea personajelor se schimbă. În America, personajul principal este polonezul care se aruncă la pământ şi ratează. În Canada, este aşa-zisul Newfy, o persoană din Newfoundland. În Anglia este irlandezul, în Irlanda este englezul, iar în Australia aşa-numitul Tassie, un locuitor al Tazmaniei.

Problema cu umorul cu substrat etnic este că acceptarea unei ironii uşoare asupra unei trăsături naţionale sau etnice poate deveni o scuză pentru ultragii crude.

Eu nu pot fi acuzat de nimic dacă tachinez un scoţian pentru zgârcenia sa, însă cum să nu protestezi atunci când un englez sud-african râde de un muncitor negru dintr-o mină de diamante?

Îţi mai aminteşti ce spunea Aristotel? Umorul vizează în primul rând apartenenţa omului la un grup social, şi nu individualitatea sa. Filosoful spunea şi că scopul umorului este cel de a reflecta faptele noastre nesăbuite şi de a spera că, prin descoperirea lor, putem să modificăm comportamentul oamenilor. Atunci când reţinem acest aspect, putem să facem distincţia între o ironie destinată expunerii unui defect şi iniţierii unei schimbări şi ironia care este pur şi simplu răutăcioasă.

Cea mai bună ilustrare a acestui principiu a fost dată de serialul de mare succes *All in the Family*. Ştiam că scopul glumelor cu substrat etnic ale lui Archie Bunker era de a expune faptele sale nesăbuite în faţa publicului, lucru realizat cu succes în serial.

Maeştrii persuasiunii sunt interesaţi de umor pentru că, prin intermediul său, pot schimba mentalitatea clientului. Nu suntem interesaţi de ironiile răutăcioase.

Chiar şi astăzi, un număr mare de bancuri se bazează pe ironii. Un astfel de exemplu îl poate constitui următorul: o femeie care lucra ca agent imobiliar în New York îşi sună acasă soţul şomer şi-i spune: „Dragă, n-o să-ţi vină să crezi ce s-a întâmplat! Tocmai am vândut Empire State Building. Primesc un comision de 5 milioane de dolari! Sunt pe drum spre casă – fă bagajele cât mai repede!". „Să pun haine groase sau haine subţiri?" „Ce mă interesează? Vreau doar să-ţi faci bagajele şi să pleci înainte să ajung eu acasă."

Maeştrii persuasiunii sunt întotdeauna conştienţi că, prin autoironii, pot să câştige de partea lor până şi pe cei mai înverşunaţi oponenţi. Atât preşedintele Kennedy, cât şi Ronald Reagan erau experţi în această privinţă. Îţi mai aminteşti momentul în care Kennedy se confrunta cu provocarea de a-i face pe oameni să nu mai dea ascultare zvonurilor privind faptul că tatăl său i-ar fi cumpărat postul de senator? Kennedy a spulberat zvonurile şi a provocat o criză de râs generală la un dineu în aer liber din 1952, când a scos o telegramă din buzunar şi a spus celor prezenţi că era de la tatăl său. Acesta îi transmitea: „Dragă Jack: nu cumpăra nici un vot în plus faţă de cât e nevoie. Să fiu al naibii dacă îţi dau bani pentru o majoritate".

Al patrulea tip
Nonsensul

A patra categorie de glume se bazează pe nonsens. Groucho Marx spunea: „Astă-noapte am prins un leu în pijamalele mele. Habar n-am cum o fi intrat acolo!". Imaginea unui leu în pijamalele cuiva este absurdă. Nu corespunde tiparului nostru de gândire, aşa că ne face să râdem.

Dacă cea mai mare parte a umorului american se bazează pe ironie, umorul britanic, chiar şi în ziua de astăzi, se bazează pe nonsens. Robin Williams spunea că: „Poliţiştii britanici nu poartă arme. Dacă urmăresc pe cineva, strigă: «Stai! Sau mai strig o dată»".

Probabil că britanicii apreciază acest gen de glume, deoarece ele reprezintă o imagine fidelă a stilului complex de viaţă al lor.

The Goon Show, un spectacol radio din Anglia, avea un succes imens în anii '50. Iată o scenă tipică din el. Henry şi Minnie sunt două personaje ce apar în mod constant. Acestea două formează un cuplu de pensionari ce se bucură de o seară liniştită în familie. Deodată, afară se aude un zgomot infernal, ca o invazie a barbarilor. Henry observă pe un ton scăzut: „Au venit să necinstească femeile şi să prade averile, Minnie". Minnie răspunde calmă: „Atunci, ar trebui să mă duc sus şi să mă pregătesc, Henry".

Petter Sellers a fost unul dintre personajele din *The Goon Show*. Chiar şi atunci când a devenit o vedetă internaţională, o mare parte din gagurile sale, ca cele făcute de inspectorul Clouseau în *Pantera Roz*, se bazau pe nonsensuri sau pe absurdităţi. De exemplu: „Ai de gând să mă iei prin surprindere sau vrei să-mi pun dopuri în urechi?".

Monthy Python's Flying Circus a fost unul dintre puţinele spectacole care au devenit cunoscute în Statele Unite fără a avea nevoie de adaptări substanţiale ale textului. Bazându-se în mare parte pe roluri de femei jucate de bărbaţi şi pe subiecte total absurde, întregul spectacol este o elaborare a glumei lui Groucho Marx, un omagiu glorios adus nonsensului. În ziua de azi, filme ca *Aeroportul* şi *Un poliţist cu explozie întârziată* au preluat şi duc mai departe stindardul nonsensului.

E acelaşi tip de glumă, însă cuvintele au fost înlocuite. Iată alte câteva exemple de nonsens:

- Tallulah Bankhead: „Cu cât încep să am un comportament mai puţin asemănător cu cel al mamei lui Whistler, cu atât semăn mai mult cu ea a doua zi dimineaţă".
- Yogi Berra: „Restaurantul lui Toots Shor e atât de aglomerat, încât nimeni nu-l mai frecventează".

- Groucho Marx: „Nu am o fotografie de-a mea, însă pot să-ți dau amprentele degetelor de la picioare. Le găsești în șosetele din dulap".
- Jack Warner (după venirea lui Reagan la președinție): „E vina noastră. Ar fi trebuit să-i dăm roluri mai bune".

Un ziar național din Marea Britanie a făcut un sondaj pentru a afla care credeau cititorii că este cea mai amuzantă glumă spusă vreodată. N-o să vă vină să credeți, însă pe locul întâi s-a clasat această mică perlă care urmează.

La o recepție, la masa principală, un bărbat se apleacă la urechea vecinului și-i spune: „Amice, nu te supăra, dar știi că tocmai te-ai șters pe față cu niște varză?". „Serios? Ce bine că mi-ați spus. Credeam că e lăptucă."

Cu cincizeci de ani în urmă, pentru a demonstra faptul că nu există glume noi, Sigmund Freud a folosit această anecdotă în cartea sa, *Jokes and Their Relation to the Unconscious*:

> La un restaurant, un bărbat își băgase mâinile într-o farfurie cu maioneză, iar acum și le trecea prin păr. Când chelnerul a avut o reacție de surpriză, bărbatul a exclamat: „Vai, mă scuzați! Credeam că e spanac".

Între paranteze fiind spus, acesta poate că a fost motivul pentru care Freud a vrut să plece din Viena atât de repede!

Se pare că studiul exhaustiv al lui Freud asupra umorului l-a dus la concluzia că râsul este un mecanism funcțional, o metodă de a rezolva conflictele refulate și de a le exterioriza. Pentru a demonstra acest lucru, a indicat faptul că o mare parte a glumelor au un substrat sexual.

Însă multe dintre teoriile lui Freud ar părea extravagante în lumea de azi din acest punct de vedere. Știți că, timp de mulți ani, adepții psihanalizei freudiene considerau poziția corpului acestuia în timpul ședințelor – pe partea dreaptă a canapelei – ca purtând o semnificație profundă? A fost uimit atunci când a aflat că discipolii săi din toată lumea nu își tratau pacienții decât

stând în dreapta. „Canapeaua mea a fost așezată astfel doar pentru că sunt mai greu de-o ureche, nu știau asta?", a exclamat el.

Maeștrii persuasiunii știu cum să folosească nonsensul pentru a aplana o situație tensionată. Cu mulți ani în urmă, am avut un șef care avea nevoie de asigurări constante din partea mea că îi sunt loial; și îi eram. Problema era că aveam bioritmuri diferite. El se afla la birou înainte de 6:00 dimineața și era în pat înainte de 9:00 seara. Eu prefer să stau până seara târziu și nu văd nici un rost să mă trezesc înainte de 6:00 dimineața. Într-o dimineață, am ajuns și eu la birou puțin după ora 9:00, iar el mă aștepta atât de nervos, încât ochii îi ieșeau din orbite. „Știi, Roger, nu cred că ai nici un fel de loialitate față de mine."

Nu era un mod prea bun de a-mi începe ziua. Știam că trebuie să găsesc o cale de a trece peste absurditatea acestei afirmații. „Bineînțeles că vă sunt loial", am încercat eu să-l liniștesc, „aș veni la lucru și într-o rochie, dacă mi-ați cere". „Nu vreau să vii îmbrăcat în rochie", a țipat la mine, „vreau doar să vii la aceeași oră la care ajung și eu dimineața".

Am lăsat să se scurgă un interval mai lung de timp, după care am zis: „Știți, eu mă cam fixasem pe rochie...". A izbucnit în râs, am ieșit să bem o cafea și nu m-a mai luat niciodată la rost privind programul meu.

Al cincilea tip

Înșelarea așteptărilor

Una dintre glumele mele preferate se bazează pe înșelarea așteptărilor: „Ai auzit că unchiul Harry vrea să se însoare cu una de douăzeci de ani? Îți vine să crezi așa ceva? Iar el are optzeci! I-am zis că e nebun. S-ar putea să-i fie fatal. El a răspuns: «Dacă moare, moare!»".

Ce e atât de amuzant în acest banc? Faptul că sfârșitul ne înșală așteptările. La început, ne gândim la un bărbat care își

pune viața în pericol, un subiect serios. Apoi, schimbăm brusc macazul și ne este înfățișat ca un bătrânel pervers.

Atunci când suntem luați pe nepregătite de ceva, complexul „luptă sau fugi" intră în acțiune. Pulsul ne crește și adrenalina ne este injectată în sânge. Atunci când ne dăm deodată seama că situația nu prezintă nici un pericol, începem să râdem. Umoriștii ne duc într-o direcție, iar apoi fac o întoarcere rapidă la 180 de grade. Exploziile neuronale din lobii frontali sunt accentuate.

Exemplu: „De ce să-mi fac griji", spune soția, „nici prin gând nu i-ar trece să mă înșele. E prea sincer, are un suflet prea curat, îi e prea... fricâ". Sau: „Vă va face plăcere să auziți că analiștii noștri au găsit o soluție eficientă pentru problemele legate de capitalul firmei: falimentul".

- Woody Allen: „Simt o dorință intensă de a mă reîntoarce în uter. În uterul oricui".
- Tallulah Bankhead: „Dacă ar fi să-mi retrăiesc viața, aș face aceleași greșeli, numai că le-aș face mai repede".
- Phyllis Diller: „Burt Reynolds m-a întrebat o dată dacă n-aș vrea să ieșim împreună. Eram în camera lui".
- W.C. Fields: „Începe fiecare zi cu un zâmbet și termin-o odată".
- Will Rogers: „Diplomația este arta de a spune «Cuțu-cuțu» până găsești o piatră".
- Mark Twain: „Sunt împotriva duelurilor. Dacă s-ar întâmpla ca un alt bărbat să mă provoace, l-aș lua blând și tandru de o mână, l-aș duce într-un loc retras și l-aș omorî".
- Mae West: „Oricând mă aflu între două rele, îl aleg pe cel pe care nu l-am mai încercat".
- Henny Yougman: „Știți ce înseamnă să te întorci acasă la o femeie care îți dă puțină iubire, puțină afecțiune, puțină tandrețe? Înseamnă că ai greșit casa, asta înseamnă".

Observă că în fiecare dintre aceste glume, poanta se află cât mai aproape posibil de sfârșit. Comicii denumesc această abordare „tehnica deraierii". Îți urci publicul în tren în prima parte. Apoi,

îl îndrepți într-o anumită direcție. Exact în momentul în care sunt convinși că știu unde merg, faci trenul să deraieze cu o poantă care le înșală așteptările.

Identificarea diferitelor categorii

Ai văzut că nu există, în realitate, decât cinci tipuri de glume: exagerările, jocurile de cuvinte, ironiile, nonsensurile și cele care înșală așteptările. Hai să creăm un memento care să ne ajute să le ținem minte. Un memento eficient ar trebui să invoce o imagine ridicolă, așa că ce zici de următoarea: „Fiecare magnat murat sună ridicol". În acest moment probabil că te întrebi: „Interesant, dar ce-i cu asta? Ce legătură are cu arta persuasiunii?".

Cu puțin exercițiu, de fiecare dată când vei auzi o glumă, vei putea imediat să identifici motivul pentru care este amuzantă. Vei putea să ți-o amintești mai ușor și îți vei dori să o poți repeta. Vei reuși, deoarece ai identificat singura parte a glumei care merită să fie memorată – motivul pentru care îi face pe oameni să râdă. Dacă vrei să o spui și tu la rândul tău, însă nu îți poți aminti cuvintele, nu va conta, pentru că vei putea să înlocuiești detaliile irelevante cu altele inventate de tine. Singurul lucru care contează este să păstrezi intactă substanța glumei. Dacă știi ce-i face pe oameni să râdă, nu va mai trebui să te bazezi pe memoria ta pentru a putea să aduci o notă optimistă discuțiilor purtate.

Pe de altă parte, vei putea acum să adaptezi gluma. Ai înțeles ce o face amuzantă, iar acum poți să schimbi personajele și contextul, pentru că substanța ei persistă. Gluma va fi a ta, vei fi apreciat pentru ea și nu va trebui să-ți faci griji că au mai auzit-o undeva.

E în natura umană ca, dacă noi suntem cei care spun gluma, să ni se pară amuzantă de fiecare dată când o auzim. Cu toate acestea, dacă altcineva ne spune o glumă pe care am mai auzit-o, nu ne face să râdem. Elementul surpriză dispare. Neuronii din lobii frontali nu mai încep să țopăie, deoarece au devenit imuni.

Prin urmare, secretul umorului este să-i iei pe ceilalţi pe ocolite, iar apoi să-i surprinzi cu poanta de la sfârşit. Bineînţeles că au mai auzit gluma – până la urmă, nu există decât cinci categorii pe lume –, însă atunci când o adaptezi, păstrând motivul pentru care e amuzantă, nu o vor recunoaşte. Elementul surpriză este prezent, iar ăsta este motivul pentru care neuronii din lobul frontal se scurtcircuitează graţios.

O aplicaţie practică a identificării tipurilor de umor

Hai să exersăm şi să vedem cum ne descurcăm.

Eu îţi voi spune câteva glume mai vechi, iar tu trebuie să stabileşti dacă gluma este o exagerare, un joc de cuvinte, o ironie, un nonsens sau ne înşală aşteptările. Nu uita mementoul: „Fiecare magnat murat sună ridicol".

Să începem cu una antologică a lui Henny Youngman. „A apărut ceva nou; se numeşte Asociaţia Fumătorilor Anonimi. E pentru cei care vor să se lase de fumat. Când simţi că ai chef de o ţigară, suni pur şi simplu un alt membru, vă întâlniţi şi vă îmbătaţi împreună." În ce categorie o încadrăm? Exagerare, joc de cuvinte, ironie, nonsens sau înşelarea aşteptărilor?

Este un exemplu bun de înşelare a aşteptărilor. Gluma conţine 40 de cuvinte. Treizeci şi opt te duc într-o direcţie, iar ultimele două te dau peste cap.

Să mai încercăm o anecdotă de-a lui Henny Youngman. „În ciuda faptului că fusese avertizat de către ghidul său, un schior american aflat în Elveţia se desparte de grup şi cade, fără a se răni, într-o crevasă mare. După câteva ore mai târziu, o echipă de salvamontişti găseşte hăul în care căzuse acesta şi, pentru a-l linişti, strigă la el: «Suntem de la Crucea Roşie!». «Îmi pare rău», răspunde americanul impasibil, «am donat deja la serviciu!»."

Ce tip de glumă este? Un nonsens, bineînţeles. Sunt surprins că Henny nu a plasat un englez în crevasă! Formula noastră indică faptul că stilul pretenţios al englezilor s-ar potrivi cu acest gen de glume.

Să încercăm o altă formă. „Aflat în prezenţa unui client pe care vrea să-l impresioneze, un director energic deschide intercomul şi strigă la secretară: «Miss Jones, cheamă-mi agentul!». Musafirul este impresionat pe măsură, până când vocea secretarei răsună clar şi răspicat în cameră: «Da, domnule, cel de bursă sau de amanet?»."

Ce categorie? Este o ironie, bineînţeles.

Observă că o ironie e întotdeauna mai eficace atunci când ţinta sa este o persoană arogantă şi plină de sine. Atunci când fraţii Marx aruncă tarta cu cremă, ar fi cu mult mai amuzant dacă ar lovi primadona decât pe omul de serviciu.

Să încercăm una dintre anecdotele mele preferate de la Myron Cohen. „Irving a câştigat foarte mulţi bani în domeniul creaţiilor vestimentare, iar acum s-a hotărât să-şi cumpere un cal de curse. Într-o zi, şi-a adus toţi prietenii în vizită la grajduri, unde veterinarul doftoricea din greu iapa. «E bolnavă?», a întrebat Irving. «A avut şi zile mai bune», a spus veterinarul, «însă o scoatem noi la capăt». «Voi putea să intru în competiţie cu ea?» «Cred că da, probabil că o s-o şi întreci!»"

Care este motivul umorului? Este o exagerare, un joc de cuvinte, o ironie, un nonsens sau ne înşală aşteptările?

Ei bine, e un joc de cuvinte, nu-i aşa? E un caz similar cu „luaţi-o pe nevastă-mea, vă rog", numai că are cuvintele schimbate. Trucul a constat în folosirea cuvântului *competiţie* cu sensul de „concurs", „întrecere cu un alt cal". Poanta a schimbat sensul cuvântului, indicând proprietarul care se ia la întrecere cu propriul său cal.

Următoarea e de la comicul Dick Shebelski. „Tommy se întoarce într-o zi de la şcoală cu moralul la pământ. «Am avut o zi groaznică», îi spune el mamei sale. «Nu mi-am putut aduce aminte un răspuns şi a fost penibil.» «Dar nu ai nici un motiv să te simţi penibil pentru că ai uitat un răspuns», spune maică-sa pe un ton liniştitor. Băiatul o întreabă: «Chiar dacă s-a întâmplat în timp ce se făcea prezenţa?»."

Ce tip de glumă este? Exagerare, bineînţeles. Gândul la o persoană care nu e nici măcar în stare să-şi amintească propriul

nume este atât de absurd, încât devine amuzant. Exagerarea este un laitmotiv foarte des întâlnit în comedii. Probabil că 30% dintre toate glumele pe care le-ai auzit se bazează pe exagerări.

Ar trebui să poţi identifica motivul pentru care o glumă este amuzantă. Continuă acest exerciţiu data viitoare când te uiţi la televizor la o comedie. Aşteaptă poantele şi vezi care este o exagerare, care e un joc de cuvinte, o ironie, un nonsens sau care îţi înşală aşteptările.

Observaţiile spirituale şi agenţii persuasivi

Cea mai practică formă de umor pentru un agent convingător este remarca spirituală, cea care realizează o corelare spontană dintre două gânduri diferite.

Capacitatea de a fi spiritual este direct proporţională cu nivelul de inteligenţă al unei persoane, nu încape îndoială. Poate ai o concepţie diferită asupra inteligenţei, însă definiţia mea e foarte simplă: „capacitatea de a analiza propria memorie şi de a face o legătură între două concepte disparate".

Maimuţa din cuşcă vede o banană la care nu poate ajunge. Cu toate acestea, are un băţ la îndemână, pe care îl foloseşte pentru a trage banana către ea. Aceasta nu poate fi numită inteligenţă, ci instinct sau proces de „încercare şi eroare". Însă am putea presupune că maimuţa găseşte un băţ prea scurt pentru a putea ajunge la banană. Foloseşte băţul pentru a trage spre ea un alt băţ, mai lung, care nu se află în apropiere şi îl foloseşte pe acesta din urmă pentru a o lua. Aceasta ar fi o dovadă de inteligenţă.

Iată câteva exemple de observaţii spirituale care solicită o minte inteligentă:

- David Brenner: „Un vegetarian este o persoană care nu ar mânca nimic ce poate avea copii".

- Herb Caen: „Problema cu creştinii renăscuţi este că sunt şi mai enervanţi după aceea".
- Johnny Carson: „Când curcanii se împerechează, au fantezii cu lebede".
- Sam Levenson: „Motivul pentru care bunicii şi nepoţii se înţeleg atât de bine este pentru că au un duşman comun".
- Dorothy Parker: „Dacă mai beau un pahar ajung sub gazdă".
- Helen Rowland: „Unei femei îi ia 20 de ani să facă un bărbat din fiul ei, iar alteia îi ia 20 de minute să îl facă de râsul lumii".
- George Bernard Shaw: „Un guvern care ia de la Peter pentru a-l plăti pe Paul poate oricând să conteze pe sprijinul lui Paul".
- Arturo Toscanini: „Am fumat prima ţigară şi am avut primul sărut în aceeaşi zi. De atunci, nu am mai avut timp de ţigări".

Vezi cum fiecare dintre glumele de mai sus depinde de corelarea făcută între două gânduri disparate de o minte inteligentă?

Orice glumă bună are la bază o anumită doză de inteligenţă. Haide să verificăm această afirmaţie contra fiecăreia dintre cele cinci tipuri de glume.

Exagerarea este amuzantă doar dacă este inteligentă. Dacă David Letterman ar spune „A fost atât de frig în New York azi, încât oamenii erau strânşi unii în ceilalţi ca eschimoşii", nu am râde pentru că gluma nu este spirituală. Dacă ar spune „A fost atât de frig în New York azi, încât avocaţii de pe Wall Street aveau mâinile băgate în propriile buzunare", gluma este amuzantă, deoarece conţine o exagerare spirituală (şi o ironie).

Jocul de cuvinte clasic se bazează exclusiv pe inteligenţa celui care îl formulează. Însă jocurile de cuvinte mai puţin reuşite necesită la rândul lor o asociere rapidă a unui cuvânt cu un altul, asemănător fonetic, care însă nu are sens în context.

Chiar şi cel mai direct tip de umor, *ironia*, trebuie să fie inteligentă pentru a fi amuzantă. Dacă Joan Rivers ar spune „Am fost la o plajă de nudişti şi o bandă de motociclişti m-a asaltat", nu râde nimeni. Însă „Am fost la o plajă de nudişti şi o bandă de motociclişti m-a îmbrăcat în grup" e una dintre replicile sale clasice.

Până și *nonsensurile* necesită o doză de inteligență. Să luăm ca exemplu arhicunoscuta scenă în care Dudley Moore o face pe bețivul în filmul *Arthur*. În seara în care, împotriva voinței sale, îi cere mâna moștenitoarei, jucată de către Jill Eikenberry, se face praf la dineu. Ea spune pe un ton drăgăstos: „O femeie bună te-ar putea ajuta să nu mai bei, Arthur". Dudley Moore interpretează cuvintele sale prin aburii alcoolului și observă: „Ar trebui să fie o femeie groaznic de mare".

E interesant să analizăm modul în care convențiile sociale ne afectează simțul umorului. Când primul film din seria *Arthur* a fost lansat în 1981, a avut un succes foarte mare. Lansat șapte ani mai târziu, *Arthur II* a fost o dezamăgire. Mentalitatea publicului privind alcoolul se schimbase. Bețivii nu mai erau văzuți ca fiind ridicoli; ei ne duc cu gândul la imaginea unor căsnicii distruse și a unor cadavre zăcând prin șanțuri.

În același mod, bancurile cu nebuni nu mai sunt amuzante. Societatea noastră a progresat și nu mai vede problemele mentale ca pe o aberație a naturii, ci ca pe o maladie – una tratabilă.

Al cincilea tip despre care am discutat, *înșelarea așteptărilor*, necesită un coeficient de inteligență ridicat. La granițele Californiei, avem indicatoare pe care scrie: „Ieșire California. Vă rugăm să reveniți la un comportament normal". Adu-ți aminte că definiția pe care am dat-o unei glume care ne înșală așteptările este îndreptarea într-o direcție și devierea bruscă spre o altă perspectivă. Pentru a putea găsi o frază de genul „Reveniți la un comportament normal", trebuie să ți se formeze în minte imaginea unui indicator cu simbolul „Reveniți la viteza normală", iar apoi să cauți printre milioane de alte imagini din memorie o asociere surprinzătoare cu „comportament".

Observațiile spirituale se bazează pe acest gen de asocieri mentale. Ele reprezintă construirea instantanee a uneia dintre cele cinci modele de glume, însă instantaneu, în funcție de cerințele situației. Și totuși, și asta se poate învăța.

Un program de 30 de zile pentru îmbunătățirea simțului umorului

În continuare, iată un program de îmbunătățire a simțului umorului prin care poți să-ți dezvolți aptitudinea de a face observații spirituale.

În primul rând, folosește tehnica „de la 1 la 10", pentru ca ceilalți să-ți poată nota simțul umorului. E o zonă delicată, așa că mai scade din orice notă primită. Scade cinci, dacă întrebi un angajat de-al tău!

Ia una dintre culegerile de anecdote sau găsește un site pe internet cu sute de glume și treci rapid prin ele, stabilind tipul de glumă: exagerare, joc de cuvinte, ironie, nonsens sau înșelarea așteptărilor. Unele vor fi, bineînțeles, o combinație dintre două sau mai multe categorii.

Fă-ți apoi obiceiul de a analiza glumele de fiecare dată când le auzi. Odată ce te vei familiariza și vei identifica substanța fiecăreia, vei fi gata să începi să-ți pui la punct propriile glume inteligente. Ai înțeles că nu există de fapt decât cinci tipuri de glume în toată lumea; îți va fi mai ușor.

Maeștrii persuasiunii au înțeles faptul că un factor-cheie în a face clientul să vadă lucrurile din perspectiva ta este carisma personală. Dezvoltarea simțului umorului este o parte importantă din carismă.

Dacă nu ești sigur de importanța sa, nu uita că doi dintre cei mai cunoscuți președinți din ultima jumătate de secol au avut și cel mai bun simț al umorului: John Kennedy și Ronald Reagan.

În următorul capitol, ne vom concentra asupra unui alt aspect care îți va conferi carisma: abilitatea de a reține și de a folosi numele clientului în conversații.

Puncte-cheie ale acestui capitol

1. Nici o altă calitate nu este mai eficientă în a le da oamenilor dispoziția necesară decât simțul umorului. Chiar și cele mai ostile persoane pot fi câștigate prin glume bune.
2. Flexibilitatea pe care ți-o conferă un bun simț al umorului te va împiedica să ai căderi nervoase.
3. Nu încerca să reții glume. Încearcă mai bine să înveți motivele pentru care oamenii râd. Nu e dificil, deoarece nu există decât cinci lucruri ce provoacă râsul:
   a) *exagerarea* (și reversul său, *subînțelesul*);
   b) *jocul de cuvinte*, care se bazează pe folosirea unui cuvânt într-un alt context decât cel obișnuit sau pe substituirea unui cuvânt care este atât de asemănător din punct de vedere fonetic, încât diferența e aproape insesizabilă;
   c) *ironiile*, care sunt mult mai amuzante dacă ținta lor este chiar vorbitorul;
   d) *nonsensurile*, care pot fi foarte eficiente în destinderea situațiilor tensionate;
   e) *înșelarea așteptărilor*, care ne duce într-o direcție, apoi face o întoarcere bruscă la 180 de grade, în direcția opusă.
4. Poanta trebuie să se afle cât mai aproape de sfârșitul glumei.
5. Mementoul „Fiecare magnat murat sună ridicol" te va ajuta să-ți aduci aminte de: exagerare, jocuri de cuvinte, ironii, nonsensuri și înșelarea așteptărilor.
6. Cea mai utilă formă de umor pentru un agent persuasiv este observația spirituală, corelarea spontană a două idei disparate.
7. Toate glumele bune se bazează pe inteligență.
8. Ia una dintre acele culegeri de anecdote care includ sute de glume și treci rapid prin ea, identificând diferitele categorii în care se înscriu glumele.

20 Nu vei mai uita niciodată numele celorlalți

Acesta va fi al patrulea și ultimul capitol privind construirea carismei, care te va face un maestru al persuasiunii. Sunt sigur că vei fi de acord că o tehnică de memorare a numelor te va face capabil să-ți proiectezi carisma către un cerc mai mare de oameni. Perfecționarea acestei tehnici este prima pe lista de priorități a fiecărui agent de vânzări. Atunci când le vei spune clienților pe nume, mai ales dacă ei nu se așteaptă să-ți amintești acel nume, vei crea scenariul potrivit pentru a-i influența.

Nu-i așa că este enervant să fii prezentat cuiva și să nu-ți mai amintești numele respectivului două minute mai târziu? Sau, mai grav, să-ți închipui că ți-l amintești și să faci o gafă spunând un alt nume? Nu încerc să te fac să roșești! Știu cum e. Am pățit-o. Știu foarte bine în ce situație umilitoare poți ajunge. Cred că nimeni nu a avut o problemă mai mare cu reținerea numelor decât mine. Am fost la toate cursurile posibile, am învățat toate tehnicile din lume și totuși, când eram prezentat cuiva, după două minute, nu îmi mai puteam aminti numele său în ruptul capului. Era ca și cum nu îl auzisem niciodată.

Defectul acelor cursuri este că sunt predate de persoane cu pregătire solidă în domeniu! Ce ziceți de un curs ținut de cinva mai puțin competent, așa ca mine?

Secretul memorării numelor

Ei bine, în cele din urmă, am descoperit o modalitate prin care aș fi putut probabil să devin „destul de bun" la memorarea numelor.

Nu pot să fac cunoștință cu 200 de persoane, iar apoi să le identific între ceilalți ascultători și să le spun pe nume. Dacă suntem în Dallas și vii la mine să mă întrebi „Mă mai țineți minte? Am fost la cursul de negociere ținut de dumneavoastră în San Francisco acum doi ani", asta nu înseamnă că voi fi mai puțin perplex.

Însă dacă măcar am făcut cunoștință la începutul unei întâlniri de afaceri, voi fi în stare să te salut la ieșire și să-ți spun pe nume. Așa că iată secretul magic al memorării numelor: *Nu există nici un secret. Eforturile sunt secretul!.*

Cred că esența problemei este dată de toată lumea care caută înnebunită o tehnică secretă care să ne ajute să scăpăm de obiceiuri proaste acumulate în timp.

La fel și dietele. Toți caută o modalitate mai ușoară de a slăbi. Peste 100 de diete noi sunt publicate în fiecare an și toate promit rezultate miraculoase. Cu toate acestea, singurele persoane care pierd cu adevărat în greutate și își mențin silueta sunt cele care au ajuns la concluzia că nu există soluții miraculoase. Ele știu că, dacă vor să piardă kilograme, trebuie să bea mai puțin alcool, să facă mai multă gimnastică și să mănânce mai puțin.

Același lucru se întâmplă și cu cei care încearcă să memoreze nume. După cum spunea un profesor de-al meu din liceu: „Nu vă pierdeți vremea încercând să găsiți un mod mai ușor de-a rezolva problema. Dacă ar fi existat, l-ar fi descoperit Roger cu mult înaintea voastră".

Memoria selectivă și cum funcționează ea

Creierul tău analizează continuu fluxul de informații din exterior și decide modul în care îl va procesa. Îți poți vedea memoria ca fiind separată într-o memorie de scurtă durată și una de lungă durată. Majoritatea informațiilor primite nu au nevoie să fie stocate. Marca și modelul mașinii pe care ai depășit-o pe autostradă, culoarea rochiei femeii care trece prin fața ta la semafor sunt posibile exemple. Nu ai nici un motiv să reții aceste imagini și nici alte câteva milioane care îți trec prin fața ochilor în fiecare oră.

Pe de-o parte, ești nevoit să reții unele date în memoria de scurtă durată: numărul camerei de hotel în care stai, indicațiile pe care le-ai primit în biroul clientului sau locul în care ți-ai parcat mașina.

Pe de altă parte, e necesar să memorezi și să păstrezi pe termen lung unele date în memoria de lungă durată: locul în care stai, numărul și seria cărții de identitate, PIN-ul contului bancar și parola de la contul de e-mail.

Problema ce apare atunci când memorăm nume este că, cel mai adesea, nu luăm decizia de a le stoca în memoria de scurtă durată și, cu atât mai puțin, nu facem efortul de a le transmite memoriei de lungă durată.

Un semnal pentru procesul cerebral

Pentru a evita neplăcuta experiență de a fi prezentat cuiva și de a realiza peste câteva secunde că numele său a trecut pe lângă noi, va trebui mai întâi să stabilim un semnal de declanșare.

În momentul în care ne gândim la semnalul respectiv, vom declanșa procesul de memorare al numelui persoanei respective. Dacă ai mai asistat vreodată la o ședință de hipnoză, știi despre ce vorbesc. Psihologul fixează un cuvânt-semnal în mintea pacientului,

care îl va face pe acesta din urmă să aibă o anumită reacție automată atunci când aude cuvântul respectiv.

Cuvintele sau gândurile-semnal au o istorie îndelungată și sunt foarte eficiente. Tehnica pe care am descoperit-o eu și care mi s-a părut foarte eficientă este cea de a face din culoarea ochilor cuiva semnalul de declanșare ce ne solicită să reținem numele persoanei.

Iată și motivul eficienței sale: nu putem să reținem nume, deoarece am căpătat anumite obiceiuri proaste de-a lungul anilor. Auzim un nume, iar subconștientul nostru ne dă imediat comanda să-l ignorăm. Nu ne-am obișnuit încă să observăm culoarea ochilor cuiva, așa că nu ne-am creat încă obiceiuri proaste în această privință.

Pe măsură ce culoarea ochilor ni se imprimă în memorie, ne concentrăm asupra observării lor. Acesta este semnalul care ne va face să le reținem și numele.

Îți mai amintești că, atunci când am vorbit despre carismă, am insistat pe importanța acestui procedeu? Se creează astfel un moment de comunicare specială între tine și acea persoană, mesajul fiind: „Îmi placi". Pe măsură ce privirea ta intră în contact cu privirea sa, se creează o legătură specială.

Scopul acestui exercițiu este de a-ți inculca un „automatism subconștient". Dai mâna cu cineva; se declanșează procesul de observare a culorii ochilor săi. Acum, această reacție automată mai are un element în plus: „Dai mâna, culoarea ochilor, reții numele".

Este inevitabil: de fiecare dată când vei întâlni o persoană al cărei nume va trebui să-l reții, vei da mâna cu ea. Vei mai avea nevoie doar de câteva zile de concentrare asupra acestei tehnici înainte de întâlnire și vei asocia automat strângerea de mână cu observarea culorii ochilor. Acest gest te va face să fii atent și la numele auzite.

Cum să faci trecerea de la memoria de scurtă durată la cea de lungă durată

Acum, problema se pune altfel: când și cum transferăm acel nume din memoria de scurtă durată în cea de lungă durată? Uneori nu e necesar să-ți umpli cu nume proprii bazele de date ale celui de-al doilea tip de memorie. Vei auzi numele celor cu care faci cunoștință, iar singura dată când îți vor mai folosi va fi atunci când spui: „Mi-a făcut plăcere, Bob", atunci când te desparți de ei după câteva minute sau poate chiar după câteva secunde.

Același lucru mi se întâmplă și atunci când fac cunoștință cu cei care asistă în număr mare la cursurile mele. Dacă pot să le țin minte numele până la sfârșitul unei conversații scurte, nu mai am nevoie de nimic altceva.

Dacă vrei să-ți impui memorarea unui nume pe o durată mai lungă, există câteva mnemotehnici care ne vor fi de ajutor. Le vom trece în revistă în cele ce urmează.

Primele etape ale imprimării unui nume în memorie

Există câteva metode diferite de a face asta. Folosește una (sau două, dacă e cazul), de fiecare dată când faci cunoștință cu cineva.

Metoda 1

Ortografierea corectă

Kathy cu *C* sau *K*? Sunt adesea întrebat „Roger scris cu *D*?", deși nu am întâlnit aproape niciodată această variantă în scris. Terry scris cu *y* sau cu *i*? Vivian scris cu *a* sau cu *e*?